

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський
університет
економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н
Форма № П-4.04

**Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна

Кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____ проф. Т.А.

Костишина

« _____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи мотивації персоналу

в умовах обмеженого бюджету»

(за матеріалами ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»)

зі спеціальності 051 «Економіка»

освітня програма «Управління персоналом і економіка праці»

ступеня магістра

Виконавець роботи Мусієнко Ганна Василівна

_____ « _____ » _____ 2019 р.

Науковий керівник к.е.н., доцент Рудич Леся Василівна

_____ « _____ » _____ 2019 р.

ПОЛТАВА 2019

3MICT

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО БЮДЖЕТУ.....	7
1.1. Наукові підходи до сутності поняття «мотивація персоналу»	7
1.2. Особливості мотивації персоналу підприємства.....	17
1.3. Методи мотивації персоналу підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІчної ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАТ «ПРИЛУцьКИЙ ХЛІБОЗАВОД»	31
2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібо завод»	31
2.2. Оцінка персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібо завод».....	45
2.3. Моніторинг мотивації персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібо завод».....	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО БЮДЖЕТУ.....	62
3.1. Зарубіжний досвід формування системи мотивації персоналу	62
3.2. Напрями формування системи мотивації персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» в умовах обмеженого бюджету	75
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДжЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

В умовах сучасного господарювання необхідною передумовою успішної реалізації концепції конкурентоспроможності підприємства є ефективний, відповідно сформований персонал. Саме трудовий потенціал працівників дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяючи зростанню прибутків підприємства. Основним чинником активізації персоналу, підвищення його внеску у діяльність підприємства є мотивація.

Розробка і запровадження ефективної системи мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, прибутковості діяльності і, в кінцевому результаті, забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Формування засобів ефективного впливу на поведінку працівників, їх трудову активність, креативність є суттєвим в діяльності підприємств різних галузей, зокрема харчової, що актуалізує тему дипломної роботи.

Проблемою ефективної мотивації персоналу на підприємстві займалися вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед них: А. Афонін, В. Абрамов, Д. Богиня, О. Віханський, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, Т. Костишина, Н. Любомудрова, В. Сладкевич, О. Тужилкіна, К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, О. Кузьмін, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Р. Оуена, Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, М. Фоллет, Г. Емерсон, О. Файоль та ін. Враховуючи швидкий розвиток технологічної та інноваційної діяльності та зміни світогляду працівників, питання мотивації персоналу потребує подальшого дослідження.

Метою дипломної роботи є теоретико-методологічне і науково-практичне обґрунтування процесу мотивації персоналу в контексті

удосконалення діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» в умовах обмеженого бюджету.

Відповідно до визначеної мети поставлено такі завдання:

дослідити наукові підходи до сутності поняття «мотивація персоналу»;

розкрити особливості мотивації персоналу підприємства;

вивчити методи мотивації персоналу підприємства;

проаналізувати фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Прилуцький хлібо завод»;

дати оцінку персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібо завод»;

здійснити моніторинг мотивації персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібо завод»;

узагальнити зарубіжний досвід формування системи мотивації персоналу провідних країн світу;

запропонувати напрями формування системи мотивації персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» в умовах обмеженого бюджету.

Об'єктом дослідження виступає управління персоналом ПрАТ «Прилуцький хлібо завод».

Предметом дослідження є удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» в умовах обмеженого бюджету.

Методологічною основою дипломної роботи є загальнонаукові та спеціальні методи й підходи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах економічної науки. Зокрема, у процесі дослідження застосовано такі методи: абстрактно-логічний – для дослідження сутності поняття мотивації персоналу; описовий метод – для дослідження концепцій мотивації праці; аналізу та синтезу – для узагальнення основних теоретичних підходів до поняття мотивації; економіко-статистичний – для вивчення економічної характеристики господарської діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібо завод»; метод анкетного опитування – для визначення рівня задоволення мотивацією персоналу досліджуваного підприємства.

Інформаційну базу дипломної роботи складають чинні законодавчі акти та закони України, наукові праці, статті, підручники, посібники, монографії, фінансова та статистична звітність ПрАТ «Прилуцький хлібозавод».

Практичне значення результатів дипломної роботи полягає в тому, що її висновки та результати можуть бути використані в процесі удосконалення системи мотивації ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» в умовах обмеженого бюджетом.

Структура дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг 98 сторінок. В тому числі, основний текст викладено на 75 сторінках. Робота містить 19 рисунків, 24 таблиці, 7 формул та 7 додатків. Список використаних джерел налічує 75 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО БЮДЖЕТУ

1.1. Наукові підходи до сутності поняття «мотивація персоналу»

У зв'язку переходу України до ринкової економіки вітчизняні підприємства змушені здійснювати діяльність в конкурентному середовищі, знаходити та розширювати свої можливості на ринку товарів та послуг, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність, опановувати новий тип економічної поведінки. Дивлячись на це внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємств потребує збільшення, а отже, важливого значення набуває проблема мотивації працівників. Адже лише належна мотиваційна основа спроможна спонукати співробітників до ефективної діяльності.

Термін «мотивація» вперше згадав німецький філософ А. Шопенгауер (1788-1860) у статті «Чотири принципи достатньої причини», після чого його стали застосовувати для пояснення конкретних причин поведінки людей. Найпершим методом мотивації, із застосовуваних на практиці, був метод «батога і пряника». При цьому батогом був страх, голод, тілесне покарання, а пряником – певна матеріальна чи інша винагорода [22].

Узагальнивши існуючі теоретичні підходи можна стверджувати, що немає загальноприйнятого визначення досліджуваного поняття (табл. 1.1.1).

Таблиця 1.1.1

Концептуальні засади сутності поняття «мотивація»

Автор	Твердження
Р. Дафт [231]	сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [50]	процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації.
Р. Гріфін, В. Яцура [21]	сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей.
Колот А.М. [37]	це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
Генкін Б. М. [19]	процес збудження людини до плідної діяльності, виходячи з її потреб і цілей підприємства.
Савченко Г. О., Збрицька Т. П. [59]	процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб; процес спонукання кожного співробітника й усіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх власних потреб і для досягнення цілей організації.
Басаков М. І. [15]	зовнішнє або внутрішнє збудження людини до діяльності та засоби її ініціювання.
Травін В. В. [64]	сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників, які спонукають індивіда поводитись певним чином.
Пенч Й. [10]	комплекс чинників психічної або фізіологічної природи, який запускає та організує поведінку людини, направлену на досягнення певної мети, психологічний механізм, регулюючих будь-яку поведінку, що передувє вибором, процес, стимулюючий дію, підтримуючий її хід, інтегруючий її протікання.
Дуракова І. Б., Талтинов С. М. [61]	процес збудження до діяльності, націлений на формування мотивів трудової поведінки під впливом комплексу чинників.
Виноградський М. Д. [67]	сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників на досягнення особистих цілей.

Продовження таблиці 1.1.1

Автор	Твердження
Єськов О. Л. [33]	сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до ефективної діяльності та надають цій діяльності спрямованості у досягненні визначеної мети.
Чернушкіна О. О. [70]	внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, зумовлений системою спонукальних соціальних, економічних і психологічних мотивів особистості та впливом стимулів.

Аналіз досліджуваних понять показує що під мотивацією варто розуміти:

процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її;

складний процес, ефективність якого стає зрозумілою за результатами діяльності підприємства.

У сучасних соціально-економічних умовах в основу будь-якої моделі мотивації покладаються психологічні аспекти, основу яких закладено в теоріях мотивації. Їх існує велика кількість. На наш погляд необхідно виділити наступні (рис. 1.1.1).

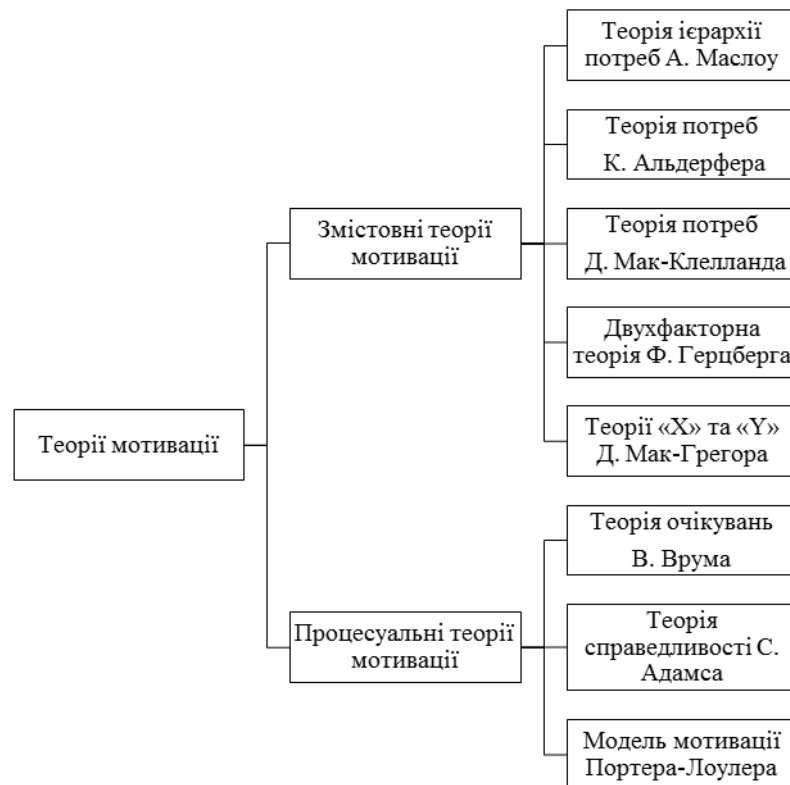


Рис. 1.1.1. Теорії мотивації [39]

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на вивченні потреб людини, що є основним мотивом її поведінки та діяльності.

Відповідно до теорії А. Маслоу в основі мотивації функціонування людей лежить п'ять категорій потреб, які відображені в наступній ієрархії [48]:

1) Фізіологічні потреби: потреби, необхідні для життєдіяльності організму (їжа, вода, житло, відпочинок і т.д.).

2) Потреби в безпеці: потреба в захисті від фізичних та психологічних небезпек з навколишнього світу та впевненість в майбутньому.

3) Соціальні потреби: потреби приналежності до соціальної групи (родина, друзі, колеги), почуття соціальної взаємодії, підтримки.

4) Потреба в повазі до себе: потреба в особистих досягненнях, самоповазі, компетентності, визнанні та повазі навколишніх.

5) Потреба в самовираженні: потреба в самовираженні, реалізації своїх можливостей та росту як особистості (рис.1.1.2).



Рис. 1.1.2. Ієрархія потреб А. Маслоу [48]

Перші дві групи потреб, згідно з теорією А. Маслоу, є первинними (вони вимагають першочергового задоволення), інші три – вторинними [48].

Потребами першого та другого рівнів у житті керується основна маса людей, потребами третього та четвертого рівнів – значно менше, на самій верхівці – одиниці.

Задоволена потреба не є мотивом поведінки, але може бути поштовхом до формування потреб, які знаходяться на вищому рівні. У зв'язку з цим керівнику потрібно вибудовувати систему мотивації так, щоб працівник не втрачав зацікавлення до роботи і як найбільше проявляв свої творчі здібності.

Теорія потреб Девіда МакКлелланда схожа з моделлю мотивації Маслоу, але як скорочений варіант моделі. Основний акцент його моделі мотивації зосереджений на потребах вищих рівнів. Він розмірковував, що працівникам притаманні три потреби: потреба у владі, яка проявляється у прагненні впливу на інших людей; потреба успіху, що задовольняється при доведенні певної роботи до успішного завершення та потреба причетності,

яка проявляється в прагненні співробітника приймати участь у розв'язанні важливих завдань в організації.

Менеджер, знаючи потреби своїх підлеглих, повинен обрати такий варіант мотивації, який буде сприяти досягненню цілей як співробітника, так і організації якнайбільше [47].

До основних груп потреб, що мотивують поведінку людей, згідно теорії існування, зв'язку та росту К.Альдерфера, належать (рис. 1.1.3):

потреби існування (пов'язані з фізіологічними потребами та потребами в безпеці);

потреби зв'язку (соціальні потреби, бажання людини мати сім'ю, друзів, хороші відносини з колегами та керівниками, належати до певних груп, громадських організацій тощо);

потреби зростання (пов'язані з прагненням людини до самовираження).



Рис. 1.1.3. Модель теорії К. Альдерфера [35]

Ієрархія потреб К. Альдерфера, на відміну від ієрархії А. Маслоу, свідчить не лише про рух від нижчих потреб до вищих, а і в іншому напрямі, що показує посилення мотивів нижчих рівнів за неможливістю задоволення потреб вищих рівнів. Наявність прямого і зворотного рухів для задоволення потреб надає більше можливостей для стимулювання праці на підприємстві [35].

Двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга – модель мотивації, яка теж заснована на потребах особистості [37].

До першої групи відносяться гігієнічні фактори. Ці фактори пов'язані з навколишнім середовищем, де виконується робота, і які містять у собі: фірми, заробітну плату, умови праці, стиль керівництва, міжособистісні відносини, гарантії збереження роботи. Якщо керівництво організації, на думку Герцберга, не проявляє необхідної уваги згаданим факторам, то в особистості виникає незадоволеність роботою. Проте сама по собі достатність цих факторів не викликає задоволення працею й не може на щонайменше мотивувати людину.

Мотивації, які пов'язані одним характером із сутністю праці відносяться до другої групи. Це трудові досягнення, визнання заслуг, професійний і службовий ріст, відповідальність за доручену справу.

Проте відсутність чи неадекватність цих мотивацій не приводить до незадоволеності працею. Однак їхня наявність викликає задоволеність працею та мотивує співробітників до ефективнішої роботи. З теорії мотивації Герцберга можна зробити наступний висновок: для гарної мотивації персоналу, керівник повинен забезпечити наявність як гігієнічних, так і мотивуючих факторів [37].

Вивчення потреб різноманітної спрямованості передувало появі теорії «Х» та «Y» Д. Мак-Грегора. Згідно теорії «Х» люди за щонайменшої можливості ухиляються від роботи та відповідальності. При цьому головними для них є потреби захищеності. За подібних умов стимулювати людей до роботи спроможні тільки контроль та погрози [28].

Згідно з теорією «Y» люди за певних умов прагнуть до виконання роботи й відповідальності. У даній ситуації орієнтація проходить на потреби вищого порядку: мати високі цілі, причетності, автономії та самовираження.

Визначенню переліку і структури потреб людей основну увагу приділяють сучасні змістовні теорії мотивації. Процесуальні теорії мотивації вважають найбільш сучасними теоріями. Вони також визначають мотивуючу роль потреб, проте, сама мотивація в них розглядається з іншої точки зору,

того, що змушує людей спрямовувати свої зусилля на досягнення різноманітних цілей [28].

Теорія очікувань В. Врума базується на очікуванні певної події. Як приклад, випускник очікує отримати роботу після закінчення інституту. Відповідно до даної теорії мотивація залежить від наступних чинників [39]:

очікування можливого результату;

винагороди від результату;

цінності винагороди.

Практичний висновок теорії зводиться до наступного: менеджер повинен уявляти потреби працівників і надавати їм адекватну їм винагороду. Причому для ефективної мотивації керівник повинен встановити співвідношення між досягнутим результатом та винагородою.

У теорії справедливості С. Адамса працівники суб'єктивно співставляють свою винагороду відповідно до затрачених зусиль з винагородами інших працівників, що виконують аналогічну роботу [13]. Якщо працівник вважає, що його колега отримав більшу винагороду за таку ж роботу, у нього виникає психологічна напруга, яка може призвести до пониження затрачуваних зусиль. Практичний висновок теорії справедливості Адамса полягає в тому, що поки співробітник не буде вважати, що його винагорода відповідна, він буде намагатися зменшити інтенсивність праці [13].

Комплексна теорія Л. Портера та Е. Лоулера включає цінність винагород, зв'язки «зусилля-винагорода», характер, здібності та роль співробітника.

Портер і Лоулер розглядали винагороди та справедливість, яку сприймають від них люди, як відсутній щабель моделі В. Врума між продуктивністю та задоволеністю. Причому внутрішні винагороди, які реалізують потреби більш високого рівня, зображуються як імовірніша причина задоволення й подальшої мотивації порівняно із зовнішніми винагородами. Один з найважливіших висновків цієї моделі полягає у тому,

що результативна праця приводить до задоволення працівника, а не навпаки, як вважали раніше [25].

Підсумовуючи вище сказане можна визначити переваги та недоліки розглянутих теорій мотивації (табл. 1.1.2).

Таблиця 1.1.2

Переваги та недоліки основних теорій мотивації [узагальнено автором]

Теорія	Переваги	Недоліки
Ієрархія потреб А. Маслоу	нескінченний процес мотивації; система мотивації розвивається відповідно до зміни потреб; створюється ситуація, під час якої співробітник задовольняє свої потреби в інтересах підприємства.	не враховуються індивідуальні риси людей; перехід з рівня на рівень піраміди потреб не підтверджується на практиці управління; в практиці управління модель не дуже піддається адаптації..
Теорією потреб Д. МакКлелланда	люди,що мають сильну потребу у владі, спроможні на керівні посади, мають гарні організаторські здібності та впевнені в собі; люди з сильною потребою успіху прагнуть помірного ризику, ініціативи, особистої відповідальності; люди з потребою в причетності швидко налагоджують товариські відносини в колективі, успішно вирішують конфлікти і спори, надають емоційну підтримку.	не до кінця враховані індивідуальні особливості кожного; не показано механізму задоволення потреб на нижчому рівні, які не менш активні, ніж на вищому; на практиці використання даної моделі викликає значні організаційні труднощі.
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	у недостатньому вигляді мотиваційні чинники не викликають незадоволення; переліки факторів працівників дозволяють їм виявляти свої вподобання самостійно; трудові успіхи, службове та професійне зростання, визнання заслуг посилюють позитивні мотиви поведінки;	суб'єктивні методи дослідження; наявність двох груп факторів не завжди можливо та не завжди підходить працівникам;
Теорія справедливості С. Адамса	роз'яснення перспектив (зусилля – винагорода); роз'яснення співробітникам, що винагорода залежить від результатів праці.	модель базується на задоволенні потреб за допомогою грошей; визначення справедливості винагороди з боку працівника і керівника суб'єктивне і майже не піддається узгодженню.

Продовження таблиці 1.1.2

Теорія	Переваги	Недоліки
Теорія очікувань В. Врума	встановлення чіткого співвідношення між нагородою та результатами лише за ефективну роботу; контроль за рівнем самооцінки працівників, їх навичок та знань; формування високого та реалістичного рівня результатів працівників.	індивідуальні особливості людей та організації не цілком враховані;
Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера	результативна праця приводить до задоволення; результат праці залежить від витрачених зусиль, характеру та здібностей; рівень докладання зусиль визначають цінністю винагороди та ступенем впевненості у ній.	точне визначення цінностей винагороди є основною проблемою як для керівника, так і для працівника; оцінка рис характеру і здібностей суб'єктивна та може бути не правильною.

Названими теоріями можна користуватися в сучасних умовах, потрібно лише аналізувати особливості конкретної людини чи групи людей, ситуації до яких планується застосовуватися мотиваційні дії, і, виходячи з цього, зупинитися на необхідному методі мотивації.

1.2. Особливості мотивації персоналу підприємства

Однією з основних функцій управління на підприємстві є мотивація. Функцію мотивації визначають як таку, що покликана забезпечити якісне виконання персоналом своїх обов'язків. Вона передбачає розроблення системи заходів у певних сферах, а саме: визначення потреб персоналу, розроблення систем винагородження за результати роботи, використання різних форм оплати праці, застосування стимулів ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності [16].

Як показують дослідження, процес мотивації персоналу виконує наступні завдання (рис. 1.2.1):

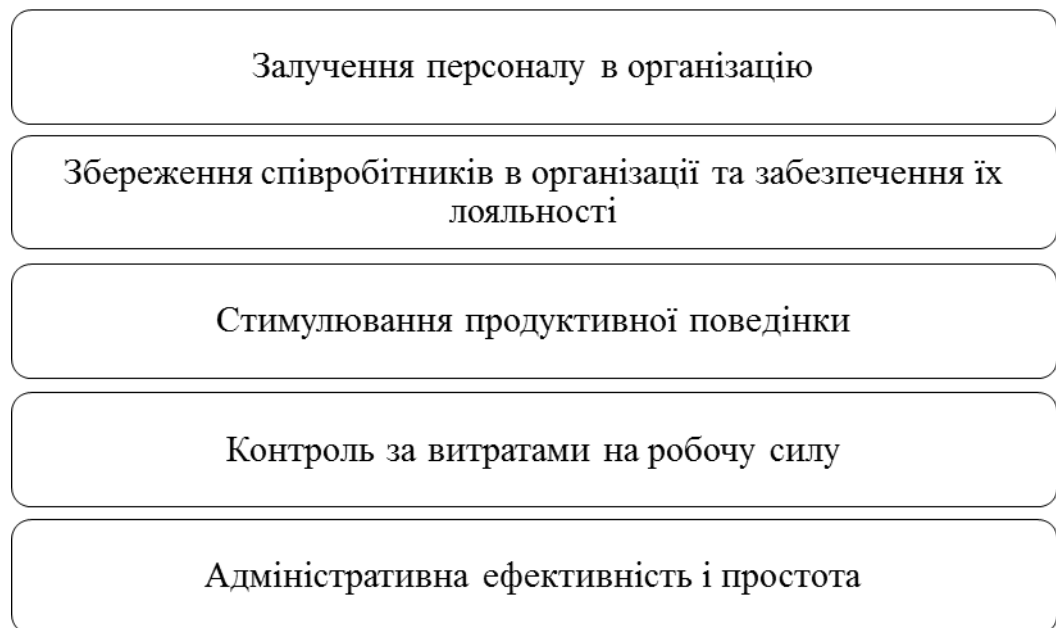


Рис.1.2.1 Завдання мотивації персоналу [20]

Розглянемо суть кожного з наведених завдань.

1) Залучення персоналу в організацію – конкурентоспроможність системи мотивації для залучення необхідних організації працівників.

2) Збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності. Є ряд факторів, який дозволяє уникнути плинності кадрів та зробити працівників задоволеними своєю роботою. До них відносять оплату праці, зміст роботи, демократичні погляди керівництва, можливість зростати професійно та мати перспективи кар'єрного росту, гігієнічні умови праці. Дефіцит якомусь з факторів можна замінити за рахунок інших, але частково.

3) Стимулювання продуктивної поведінки. Співробітників з сильним потенціалом, які виконують свою роботу ефективно та результативно необхідно стимулювати задовольняючи ті чи інші їх мотиви.

4) Контроль за витратами на робочу силу. Досконала система мотивації дає змогу організації контролювати наявність необхідних співробітників та

5) Адміністративна ефективність і простота. Система мотивації має функціонувати безперебійно, бути простою і зрозумілою як рядовим співробітникам, так і адміністративному персоналу підприємства [20].

Система мотивації персоналу передбачає різноманітні види, що відображено в різних класифікаціях. Зокрема за одним із наукових підходів можна розрізняти наступні її види (рис.1.2.2):

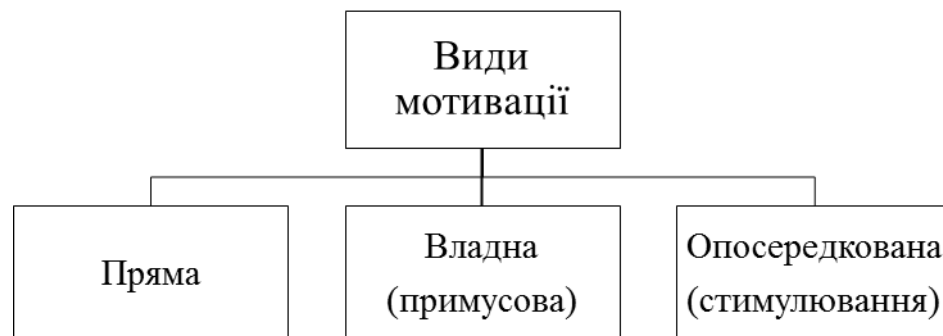


Рис.1.2.2. Види мотивації персоналу [56]

Зокрема, пряма мотивація безпосередньо впливає на працівників та систему їх цінностей шляхом навіювання, агітації, прикладу, переконання, психологічного впливу та ін.

Владна (примусова) мотивація спирається на погрози погіршення задоволення потреб працівника, якщо встановлені перед ним вимоги не будуть виконані.

Стимулювання праці передбачає право вибору працівником варіанту поведінки відповідно до його інтересів [56].

За іншими критеріями виділяють два види мотивації: внутрішню (значимість виконуваної роботи, інтерес до діяльності, розвиток власних вмінь та здібностей)) і зовнішню (вплив зовнішніх факторів: соціальні гарантії, оплата праці, реакція та відношення керівництва) [56]..

В залежності від наслідків діяльності зовнішню мотивацію поділяють на позитивну та негативну [56].

Зовнішня позитивна мотивація – отримання винагороди за виконання певної діяльності.

Зовнішня негативна – виконання діяльності з метою уникнення негативних наслідків.

За рівнем усвідомлення розрізняють на свідому та несвідому мотивацію (прямі мотиви діяльності людиною не усвідомлюються) [56].

Відповідне ставлення до праці вимагає створення таких умов, щоб персонал сприймав свою роботу як свідому діяльність, яка є джерелом самовдосконалення та основою службового і професійного зростання. Система мотивації має розвивати почуття приналежності до конкретного підприємства. Свідома поведінка та відповідне ставлення до праці визначаються умовами праці, застосовуваними стимулами і системою цінностей працівника. Система мотивації – це сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства [75].

В контексті мети дипломної роботи важливоо формувати ефективну систему мотивації, що має відповідати наступним вимогам:

1. Прозорість – правила встановлення розміру винагороди визначені

чітко та відомі всім працівникам.

2. Ефективність – рівень оплати праці залежить лише від індивідуальних результатів діяльності.

3. Гнучкість – розроблення та впровадження механізмів зміни та коригування системи мотивації залежить від зміни цілей бізнесу.

4. Справедливість – розроблення і впровадження об'єктивних критеріїв оцінки ефективності діяльності.

5. Керованість – налагоджені механізми управління: механізми внесення змін та оцінка результатів.

Особливого значення функція мотивації персоналу набуває на підприємствах з обмеженим бюджетом.

Бюджет підприємства – це оперативний фінансовий план на короткостроковий період, що розробляється, як правило, в межах наступного кварталу, і відображає надходження і витрачання грошових коштів у процесі здійснення конкретних видів фінансово-господарської діяльності підприємства [18].

Обмежений бюджет – фінансові обмеження на витрачання грошових коштів з бюджету, які виражаються у формі гранично допустимих витрат. Бюджетні обмеження зумовлені наявністю обмеженої кількості грошових коштів підприємства [31].

На нашу думку, система мотивації персоналу в умовах обмеженого бюджету – це комплекс заходів, спрямованих на досягнення індивідуальних потреб працівників та цілей підприємства, які забезпечують креативність і професійність праці та визначаються в умовах обмеженості бюджету взаємозалежністю кількісних і якісних кінцевих результатів діяльності підприємства з індивідуальним вкладом працівника.

Пошук способів мотивації працівників для підприємств з обмеженим бюджетом буде представляти певні труднощі.

В потребах особистості існують суттєві індивідуальні відмінності. Окрім того, разом з віком людини, інтелектуальним, моральним та

емоційним розвитком безперервно змінюється і її характер спонукання до праці. Мотиви діяльності особистості змінюються постійно під впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників. Щоб успішно управляти персоналом менеджери повинні знати основні мотиви поведінки підлеглих, їх бажання, взаємовідносини, важелі впливу та його можливі результати.

Мотив – це сукупність внутрішніх потреб суб'єкта, які спонукають його до певної діяльності для досягнення конкретного стану, що зумовлений об'єктивними й суб'єктивними умовами [37].

До функцій мотивів відносяться (рис.1.2.3):



Рис. 1.2.3. Функції мотивів [37]

Як показують дослідження, основні мотиви працівників можна об'єднати у наступні групи (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1

Система мотивів працівників підприємства [14]

Групи мотивів	Сутнісні характеристики
Інтелектуальні	інтелектуальний саморозвиток, допитливість, захопленість ідеєю, прагнення до вирішення важких завдань та повної реалізації своїх інтелектуальних здібностей
Матеріальні	матеріальна зацікавленість – одержання матеріальної винагороди
Моральні	визнання підприємством цінності роботи, внеску співробітника у розвиток підприємства; відчуття працівником своєї особливої значущості для підприємства, особливого покликання
Статусні	внутрішня рушійна сила поведінки, пов'язана з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою

Мотиви діяльності людини формуються на базі потреб. Потреби – це те, що виникає та супроводжує людину у процесі життя, те, що є спільним для багатьох різних людей, але водночас виявляється індивідуально у кожній людини [55]. Потреби – це відчуття соціального, психологічного або фізіологічного дискомфорту, нестачі чогось, необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя та функціонування людини [36]. Правильним є і трактування потреб як стану дефіциту, нерівноваги, на усунення яких спрямовані певні дії людини. Потребу можна визначити як і те, що регулярно про себе нагадує і від чого людина хоче постійно звільнитися.

Більшість з потреб періодично поновлюються, але при цьому часто вони змінюють форму свого прояву та рівень значущості для людини. Свої потреб люди усувають по-різному: задовольняють їх, подавляють або ніяк не реагують на них.

Велика роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до конкретної дії, тобто зароджують інтерес до певної діяльності. Людина вибирає напрямок цілеспрямованої діяльності намагаючись задовольнити свої потреби. Виконання певних трудових функцій – один із способів такої поведінки.

Характер походження потреб є досить складним процесом, та в їх основі лежить дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, бо людина як жива істота потребує певних умов та засобів існування. Друга ж є результатом суспільних умов [36].

Одним із головних компонентів мотивації виступають стимули.

Стимули – це спонукальні причини до конкретної дії в сфері підвищення дисципліни праці. За змістом – це економічні важелі впливу, які викликають формування певних мотивів та підвищують ефективність механізмів управління в цілому. На відміну від стимулів стимулювання являється процесом застосування та використання різних стимулів для

мотивації людей, що виконують певні дії. Стимули необхідні для мотивування людей в процесі управління, та при цьому вони не підміняють мотивації. Стимулювання – засіб здійснення мотивації для збалансування досягнення цілей [17].

Використання різних важелів стимулювання в нормальних умовах виробництва сприяє зростанню потреб, які в свою чергу, стимулюють підвищення дисциплінованості працівників та розвиток виробництва. Важливим методом мотивації при цьому є метод заохочення.

Заохочення – це визнання заслуг працівників шляхом надання їм переваг, пільг, підвищення його престижу чи публічного надання пошани [39].

Більшість вважає поняття мотив та стимул тотожними. Насправді спочатку з'являється стимул, який потім перетворюється у мотив (рис.1.2.4).



Рис. 1.2.4. Алгоритм виникнення мотиву [39]

Отже, дивлячись на вищезазначене, мотивацію праці варто визначати як систему факторів внутрішнього та зовнішнього впливу, що спонукають персонал підприємства до активної діяльності для досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Якщо працівник добре мотивований – він зацікавлений вирішувати загальні цілі підприємства при цьому

задовольняючи свої особисті потреби та свідомо обираючи певний тип поведінки.

1.3. Методи мотивації персоналу підприємства

У забезпеченні управління персоналом основну роль відіграють методи мотивації. Як показують дослідження, методи мотивації персоналу – це сукупність способів і прийомів і стимулювання працівників для досягнення певних цілей підприємства, що діють на основі узгодження їх цілей та цілей підприємства шляхом регулярного дослідження мотивів праці. Вони засновані на дії закономірностей і законів управління та передбачають використання різних прийомів впливу на персонал щоб активізувати його діяльність [37].

Існує велика кількість методів мотивації, що дозволяють формувати ефективну систему мотивації.

Залежно від орієнтації впливу на певні потреби виділяють наступні групи методів: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні [49].

Економічні методи зумовлюються економічними стимулами. Вони орієнтуються на виконання певних завдань чи показників, а також на здійснення економічної винагороди за результат роботи після їх виконання. Використання економічних методів пов'язують з раціональною системою оплати праці, тобто з формуванням та контролем плану роботи, економічним стимулюванням праці, яке має на увазі заохочення за певну кількість та якість праці і застосування санкцій за недостатню його якість та невідповідну кількість.

Організаційно-адміністративні методи засновані на директивних вказівках. Вони ґрунтуються на владній мотивації, що заснована на підпорядкуванні закону чи старшому за посадою та спирається на можливість примусу. Дані методи охоплюють організаційне планування та нормування, розпорядництво, інструктаж, контроль.

З метою підвищення соціальної активності працівників застосовуються соціально-психологічні методи. З їх допомогою впливають на свідомість працівників, соціальні, релігійні, естетичні та інші інтереси людей і здійснюють соціальне спонукання трудової діяльності.

Наведена вище класифікація методів мотивації вважається класичною. Різні вчені виділяють варіативні класифікації, доповнюючи та ускладнюючи їх.

Наприклад, А. Брас пропонує виділяти три підгрупи в середині адміністративних методів: організаційні, які поділяються на регламентування, нормування та інструктування; розпорядчі та дисциплінарні (рис. 1.3.1).

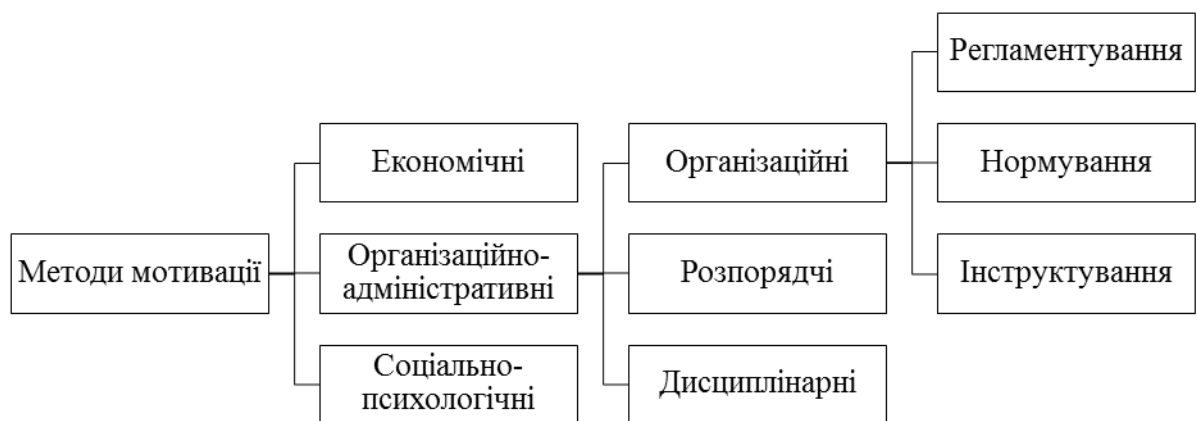


Рис. 1.3.1. Методи мотивації персоналу за А. Брасом [73]

Розпорядчі методи застосовуються коли виникає необхідність втручання в процес виробництва для розпоряджень і вказівок. Дисциплінарний вплив регламентується КЗпП та застосовується якщо працівник не виконує свої функціональні обов'язки.

У практиці господарювання застосовують загальновиробничу класифікацію методів мотивації персоналу:

1. Прямі економічні (погодинна та відрядна оплата праці, премії за раціоналізацію, оплата навчання, участь у прибутках та ін.);

2. Непрямі економічні (доплати за стаж роботи, пільгове харчування та користування житлом, транспортом тощо);

3. Соціальні (негрошові) (гнучкі графіки роботи, збагачення праці, просування у службовій діяльності, охорона праці тощо) [69].

За класифікацією С. А. Шапіро виділяють дві групи методів мотивації праці [71]:

1. Методи матеріальної мотивації:

грошові (заробітна плата, доплати, відрахування від прибутку, пільгові кредити, надбавки та компенсації);

негрошові:

соціальні (сплата транспортних витрат, медичне страхування та обслуговування, харчування, путівки);

функціональні (покращення умов та організації праці).

2. Методи нематеріальної мотивації:

соціально-психологічні (підвищення престижу, психологічне та суспільне визнання);

творчі (відрядження, підвищення кваліфікації, тренінги, стажування);

вільний час (гнучкий графік роботи, додаткова відпустка).

Городничева Н. А. розглядає наступну класифікацію методів мотивації [20]:

економічні: прямі та опосередковані

організаційні

морально-психологічні

Економічні методи мотивації базуються на тому, що люди в ході їх застосування отримують вигоди (прямі чи непрямі), які підвищують їх добробут.

До форм прямої економічної мотивації відносяться [20]:

основна оплата праці;

додаткова оплата праці (враховується складність та кваліфікація праці, понаднормова робота, суміщення професій, соціальні гарантії підприємства);

винагорода (визначається індивідуальним внеском працівників у кінцеві результати підприємства за конкретний період);

премія (пов'язує результати праці кожного працівника чи структурного підрозділу з прибутком підприємства);

різні види виплат (оплата проїзду; виплати за вислугу років та ін.).

Мотиваційному механізму оплати праці відводять значну роль, та постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє підтриманню трудової активності на певному рівні та зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу є корисним для досягнення короточасних цілей. У іншому випадку працівники звикають до цього виду впливу.

Непряма (опосередкована) економічна мотивація передбачає [20]:

користування соціальними установами організації;

пільгові путівки до дитячих оздоровчих таборів;

користування службовим автомобілем;

пільгові місця у дитячих дошкільних установах;

придбання продукції, яка вироблена підприємством, за цінами нижче відпускних, ін.

До організаційних методів мотивації персоналу відносять [20]:

мотивацію збагаченням змісту роботи (надання різноманітної, цікавої та соціально значимої роботи, з перспективами посадового та професійного зростання, які підвищують відповідальність та самостійність працівника);

мотивацію цілями;

мотивацію участі в справах фірми.

Морально-психологічні методи стимулювання складаються з наступних основних елементів [20]:

відчуття професійної гордості за причетність до роботи, відповідальність за її результат;

присутність виклику для забезпечення можливості кожному показати свої здібності, відчувати власну значимість;

визнання авторства результату;

наявність як особистої (привітання з нагоди свят з боку керівництва), так і публічної (оголошення подяки, нагородження подарунками, присвоєння почесних звань, занесення до Книги пошани та ін.) високої оцінки.

Розглянувши наведені вище класифікації, можна зробити висновок, що всі вони подібні і мають розбіжність лише у назвах. Отже, систематизувавши їх, можна виділити дві групи методів мотивації: методи матеріального та нематеріального стимулювання.

Методи матеріального стимулювання передбачають фінансові витрати, які приймають різну форму. При використанні методів нематеріальної мотивації підприємство або взагалі не несе витрат на мотивацію персоналу, або вони незначні [73].

Методи матеріального заохочення одночасно є економічними та поділяються на прямі економічні (грошові), і непрямі економічні (не грошові) методи. Грошова винагорода або винагорода, що надається співробітнику не в грошовій формі є основою цієї групи методів. Вони орієнтуються на матеріальні мотиви персоналу: прагнення певного рівня добробуту, достатку. Система матеріальної мотивації має будуватись на принципі індивідуальності винагород, бо кожен з працівників зацікавлений в постійному збільшенні своєї праці маючи на меті отримати вищу заробітну плату [73].

Група нематеріальних методів мотивації спрямована на задоволення мотивів збереження соціального статусу [69]. У даній групі можна виділити соціальні та адміністративні методи.

Соціальні методи [73] включають в себе соціально-психологічні, що спрямовані на формування корпоративної культури, створення сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі, задоволення потреб співробітників у визнанні. В контексті цієї групи також виділяють творчі методи, що створюють можливості для розвитку та управління власним часом.

Основою адміністративних методів є дотримання регламенту підприємства та трудових відносин [73]. Вони реалізуються через організаційні, розпорядчі і нормативні документи.

Слід наголосити на тому, що не має прямої лінійної залежності рівня мотивації й активності та якості діяльності. Характер залежності якості (продуктивності) діяльності від інтенсивності (рівня) мотивації визначається двома законами Йєрка-Додсона (американські психологи Р.М. Йєркс і Дж.Д. Додсон), які стверджують, що [51]:

1) по мірі збільшення інтенсивності мотивації якість діяльності підвищується до певного максимального значення, а потім, поступово знижується. Рівень мотивації, при якому діяльність виконується найбільш успішно, називається оптимумом мотивації;

2) чим складніша для індивіда діяльність, яку він виконує, тим більш низький рівень мотивації є для нього оптимальним. Таким чином, надмірна мотивація може не тільки покращити результати діяльності, але й сприяти їх суттєвому зниженню.

Характерно, що мотивація задовольняє дві обставини: 1) забезпечення індивідуальних потреб; 2) досягнення організаційних цілей. Для досягнення ефективної мотивації ці умови мають задовольнятися якомога повніше [24]. Проте їх досягнення неможливе без формування дієвої системи мотивації персоналу, що потребує досліджень даної проблеми на прикладі підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібо завод»

Приватне акціонерне товариство «Прилуцький хлібо завод» (ПрАТ «Прилуцький хлібо завод») було зареєстровано та почало свою діяльність 15.08.1996 року. Основними видами його економічної діяльності є:

виробництво хліба та хлібобулочних виробів;

виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;

роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошнряними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

На ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» виробляють широкий асортимент продукції – близько 40 найменувань хлібобулочних (булочна продукція дрібної ваги (50 г), заварні та елітні хліба, здобні та булочні вироби) і 90 найменувань кондитерських виробів (рулети, торти, тістечка, печиво, пряники).

У 2018 р. обсяг виробництва характеризують наступні показники (табл. 2.1.1.)

Таблиця 2.1.1

Обсяг виробництва хлібобулочних та кондитерських виробів на ПрАТ
«Прилуцький хлібозавод» за 2018 р.

(т)

№ п/п	Асортимент продукції	Обсяг виробництва
1.	Хлібобулочні вироби	18300,00
2.	Кондитерські вироби	255,60

Товариство реалізовує продукцію в м. Прилуки, в інших районах Чернігівської, Київської та Сумської областях (рис. 2.1.1).

Покупцями даної продукції є бюджетні установи, юридичні та фізичні особи-підприємці. Відпуск продукції відбувається відповідно із замовленнями покупців власним або замовленим транспортом.

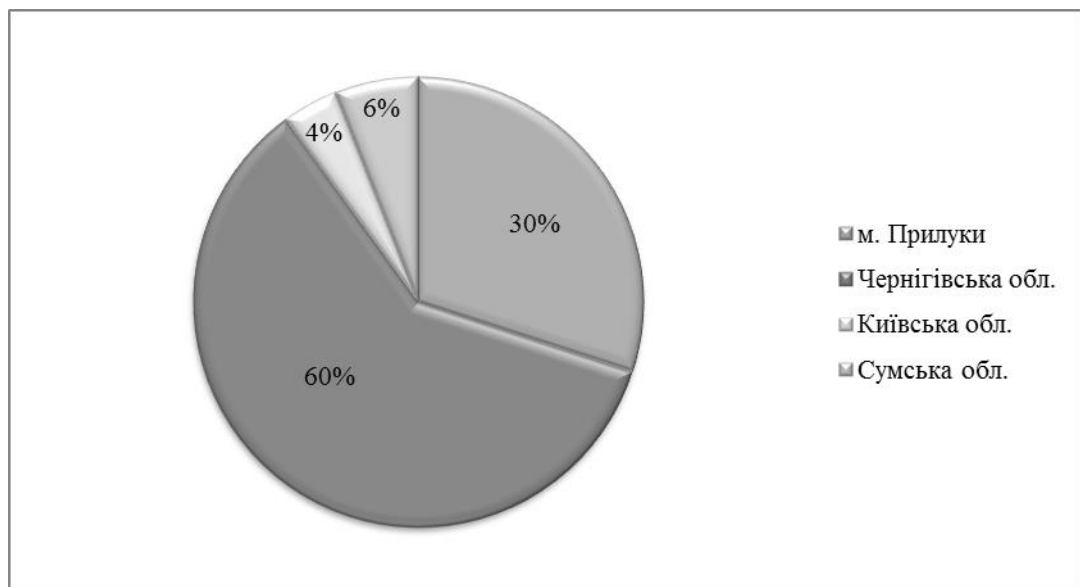


Рис. 2.1.1. Показник реалізації продукції ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2018 р.

Як бачимо, продаж продукції бюджетним установам на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» здійснюється шляхом участі в електронних торгах (тендерах) через систему публічних закупівель Prozorro (офіційний портал

оприлюднення інформації про публічні закупівлі України) на авторизованих електронних майданчиках (табл. 2.1.2).

Тендер (торги) – здійснення конкурентного відбору учасників з метою визначення переможця торгів згідно з процедурами, установленими Законом України «Про публічні закупівлі» (крім переговорної процедури закупівлі) [8].

Таблиця 2.1.2

Статистика участі ПрАТ «Прилуцьких хлібо завод»
в електронних торгах [9]

Критерій	Показник
Очікувана вартість, грн	3 988 979
Кількість лотів	63
% неконкурентних лотів (сума/к-ть), %	44,46 / 44,44
% переможених лотів (сума/к-ть), %	81,87 / 79,37
Вартість договорів, грн	2 965 806
Кількість договорів	49
Кількість завершених договорів	2
% виконаних договорів у завершених (сума/к-ть), %	100,00 / 100,00

Щодо конкурентних лотів Прилуцький хлібо завод як учасник торгів має 66,7 % перемог (рис. 2.1.2).

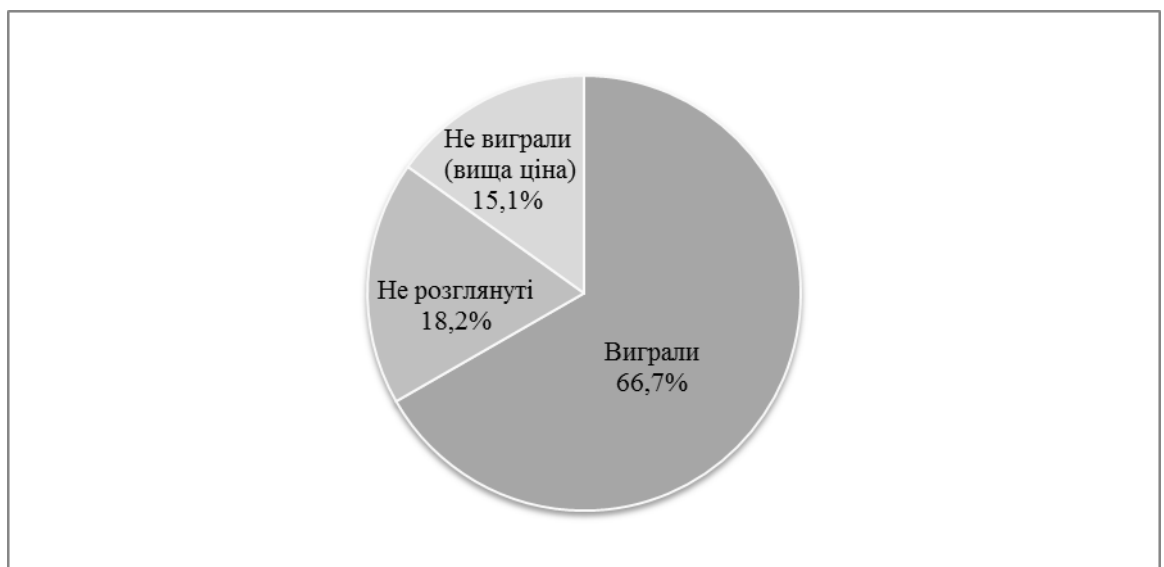


Рис. 2.1.2. Питома вага виграних лотів серед поданих тендерних пропозицій ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2018 р. [9]

Так як досліджуваний ринок насичений продукцією такого роду, отже, й конкуренція на ньому досить висока. Серед основних підприємств з якими конкурує Прилуцький хлібозавод виділяють: «Пирятинський комбінат хлібопродуктів», ТОВ «Ніжинський хліб», ДП ДАК «Хліб України», ПАТ «Чернігівська кондитерська фабрика «Стріла» , ТОВ «Чернігівський хлібокомбінат», ПАТ «Київхліб», інші приватні пекарні [9].

Як показує статистика онлайн-платформи громадського контролю державних тендерів «Dozorro», конкурентна боротьба має наступні особливості (табл. 2.1.3).

Таблиця 2.1.3

Конкуренти ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»
в системі електронних торгів ProZorro за 2018 р. [9]

Назва	Зустрічей	Виграв учасник	Виграв конкурент
Без конкуренції	27	20	0
ТОВ «НіжинХліб»	8	2	3
ПрАТ «Роменський хлібокомбінат»	1	0	1
ТОВ «Борзнаагроптахопродукт»	1	0	0
ПП «Хлібозавод Дубов'язіський»	1	0	0

Приватне акціонерне товариство «Прилуцький хлібозавод» має сім торгових кіосків та один власний магазин.

Основні придбання активів ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за три останні роки:

- три кіоски для розширення власної торговельної мережі;
- автотранспортна дільниця;
- хлібопекарські печі «Werner&Pfleiderer» та «Winkler»;
- контейнерна піч «Winkler»;
- 14 спеціалізованих автомобілів для перевозки продукції;
- відсадна машина;

введення лінії електропостачання в експлуатацію.

Виробничі цехи та дільниці ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» зображено на рисунку 2.1.3:

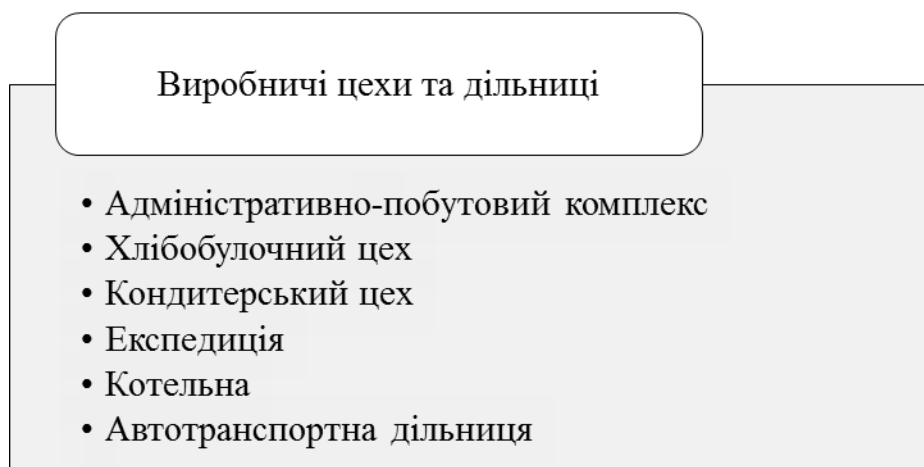


Рис. 2.1.3. Структура ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» у 2018 р.

Структура організації – це її внутрішня побудова, яка характеризує склад підрозділів і систему зв'язку, підпорядкованість і взаємодію між ними. Організаційна структура організації визначає співвідношення (ієрархічність) між функціями, які виконуються її працівниками. Вони проявляються у формі розподілу праці, створення спеціалізованих підрозділів, системи посад і є необхідним елементом ефективної організації [52].

Голова правління відповідає за кожного з працівників даного підприємства, ефективно та раціонально розподіляє обов'язки між виробничими структурами працівників та здійснює стимуляційну політику для ефективної реалізації товарів.

Адміністрація по заміні голови правління контролює виробничі функції, створює допоміжні ланки в соціальних сферах та відповідає за працівників за відсутності голови правління.

Заступник голови правління по виробництву аналізує показники випуску продукції, займається організацією підвищення кваліфікації робітників, займається плануванням щодо зменшення собівартості

виробництва та покращення якості продукції, які затверджує голова правління.

Юридично-консультаційний відділ вирішує питання, пов'язані з недотриманням законодавства, надає правову допомогу у разі вирішення певних спорів та з інших правових причин.

Начальник охорони та нічної зміни контролює відвантаження товару за видатковими накладними, складає графік роботи ввіреного йому персоналу та керує ним.

Заступник директора по загальним питанням та виробничій структурі відповідає за нових працівників, підписання ними трудових договорів, сповіщення щодо робочого дня, пільг, змін в роботі та інше.

Відділ цінних паперів здійснює калькуляцію акцій ПрАТ, автоматизує відсотки акцій для їх зростання та зберігає повну конфіденційність інформації

Кадрова політика ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» спрямована на розвиток діяльності товариства, яке має на меті забезпечення інтересів акціонерів та інвесторів та підвищення конкурентоздатності підприємства.

На рисунку 2.1.4 наведена схема організаційної структури управління ПрАТ «Прилуцький хлібозавод».

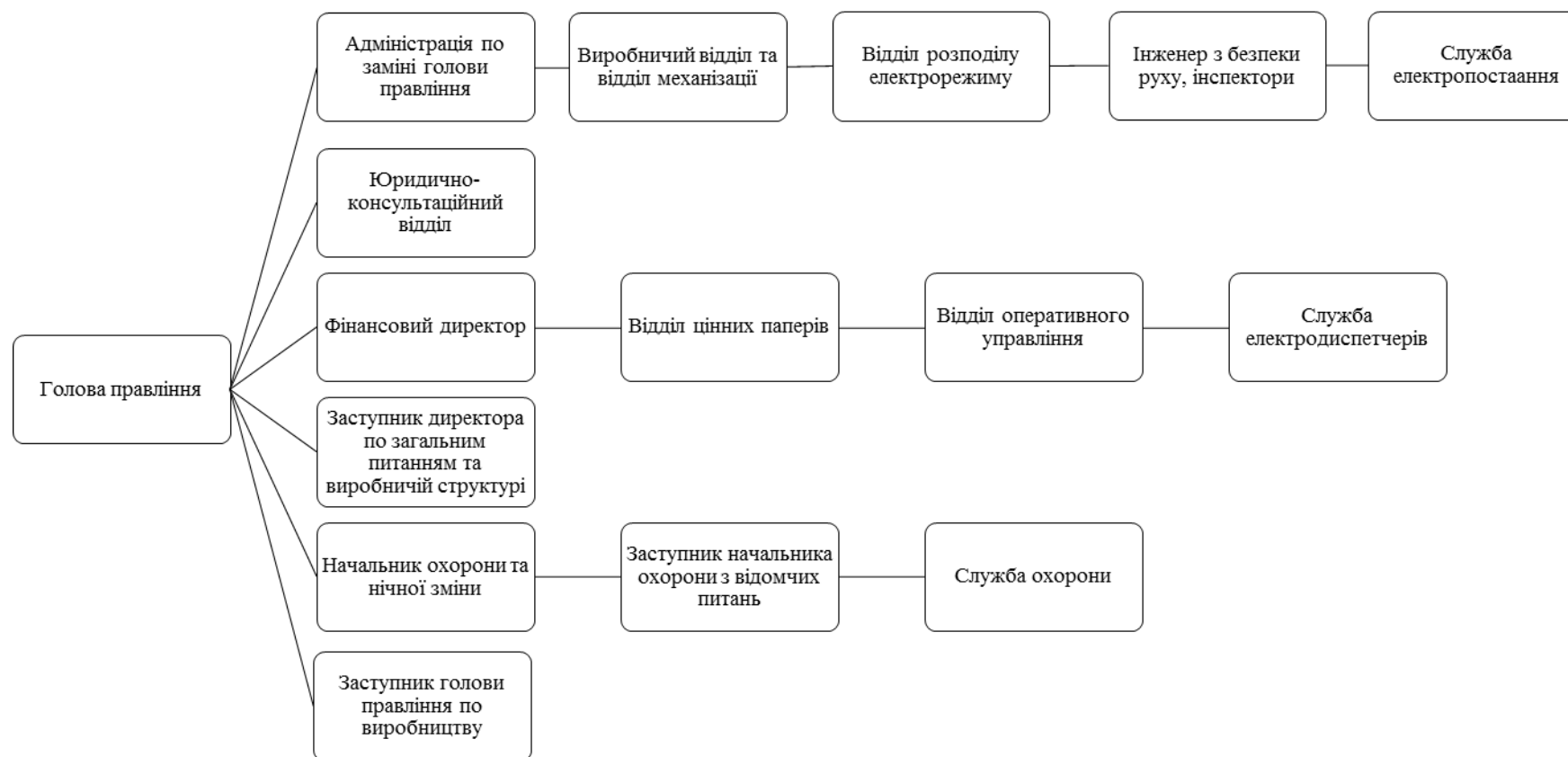


Рис. 2.1.4. Схема організаційної структури управління ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» у 2018 р.[сформовано автором]

З метою дослідити економічну характеристику господарської діяльності підприємства ми проаналізували показники наявності та придатності основних засобів ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» за 2016-2018 роки (табл. 2.1.4).

Таблиця 2.1.4

Показники стану та руху основних засобів ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» за 2016-2018 роки

(тис. грн)

Показники	Роки:			Відхилення, (+,-) 2018 р. від:		Темп росту 2018 р. у % до:	
	2016	2017	2018	2016	2017	2016	2017
Первісна вартість	19533	19320	19981	448	661	102,29	103,42
Знос	14906	15349	15924	1018	575	106,83	103,75
Коефіцієнт зносу	76,31	79,45	79,70	3,38	0,25	x	X
Коефіцієнт придатності	23,69	20,55	20,30	-3,38	-0,25	x	X

За даними табл. 2.1.4. середньорічна первісна вартість основних засобів становила у 2016 році 19533 тис. грн, а у 2018 році вона збільшилась на 2,29 % так як у 2017 році вона була у розмірі 19320 тис. грн. Знос на кінець 2016 року був у розмірі 14906 тис. грн, а у 2018 він збільшився на 6,83 %, так як у 2017 році він становив 15349 тис. грн.

Оцінюючи ефективність основних виробничих засобів підприємства доцільно розглядати дві групи показників: конкретні та узагальнюючі. До останніх відносять: фондівдачу, фондомісткість і фондорентабельність. Для поглиблення економічної характеристики підприємства проаналізуємо наведені вище показники ефективності використання основних засобів ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» за 2016-2018 роки (табл. 2.1.5).

Показники ефективності використання основних засобів ПрАТ
«Прилуцький хлібозавод» за 2016-2018 роки

Показники	Роки			Відхилення, (+,-) 2018 р. від:		Темп змін 2018 р. у % до	
	2016	2017	2018	2016	2017	2016	2017
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн	19176,5	19426,5	19650,5	474,0	224,0	102,47	101,15
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	69042	73945	79114	10072	5169	114,59	106,99
Чистий прибуток, тис. грн	589	116	24	-565	-92	x	20,69
Фондовіддача, грн	3,60	3,81	4,03	0,43	0,22	111,82	105,77
Фондомісткість, грн	0,28	0,26	0,25	-0,03	-0,01	89,43	94,54
Фондорентабельність, %	3,07	0,60	0,12	-2,95	-0,47	x	X

Згідно даних табл. 2.1.5 можна стверджувати, що підвищення фондовіддачі та зменшення фондомісткості свідчить про ефективне використання основних засобів на підприємстві.

Середньорічна первісна вартість основних засобів у 2018 році в порівнянні з 2016 роком збільшилась на 474 тис. грн, що свідчить про збільшення виробничих потужностей заводу у наступному періоді. Фондовіддача в 2018 році збільшилась на 0,43 тис. грн в порівнянні з 2016 роком, що свідчить про збільшення ефективності їх використання. Фондомісткість в 2018 році зменшилась на 0,03 тис. грн і становила 0,25 грн.

Розглянемо структуру активів ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2016-2018 роки (табл. 2.1.6).

Таблиця 2.1.6

Структура активів ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» за 2016-2018 роки

(тис. грн)

Показники	Роки:						Відхилення, (+,-) 2018 р. від:			
	2016		2017		2018		2016 р.		2017 р.	
	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	2016 р.		2017 р.	
							по сумі	по пито- мій вазі	по сумі	по пито- мій вазі
Необоротні активи	4645	17,51	5853	23,11	6124	27,01	1479	9,50	271	3,90
Оборотні активи	21887	82,49	19473	76,89	16549	72,99	-5338	-9,50	-2924	-3,90
Разом	26532	100	25326	100	22673	100	-3859	х	-2653	Х

За даними таблиці 2.1.6 станом на 2018 р. частка необоротних активів підприємства складає 27,01 %, частка оборотних – 72,99 %. У попередніх роках також спостерігалось переважання частки оборотних активів підприємства над часткою необоротних. Даний факт дозволяє припустити, що у досліджуваному періоді ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» вкладає меншу частку коштів в необоротні активи, що характерно для виробничого підприємства.

У таблиці 2.1.7 оцінено операційні витрати ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» за 2016-2018 роки.

Показники витрат ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»
за 2016-2018 роки

(тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення, (+,-), 2018 р. від:		Темп змін 2018 р. у % до:	
	2016	2017	2018	2016	2017	2016	2017
Матеріальні витрати	48318	49235	49015	697	-220	101,44	99,55
Витрати на оплату праці	12266	15521	19223	6957	3702	156,72	123,85
Відрахування на соціальні заходи	2693	3389	4207	1514	818	156,22	124,14
Амортизація	1072	1123	669	-403	-454	62,41	59,57
Інші операційні витрати	4116	4388	6103	1987	1715	148,28	139,08
Разом	68465	73656	79217	10752	5561	115,70	107,55

Як свідчать дані таблиці 2.1.7 матеріальні витрати у 2018 році порівняно з 2016 роком збільшилась на 697 тис. грн. Витрати на оплату праці на підприємстві у 2018 році у порівнянні з 2016 роком зросли на 6957 тис. грн, а на відрахування на соціальні заходи – на 1514 тис. грн. Сума амортизації у 2018 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 403 тис. грн і склала 669 тис. грн. Інші операційні витрати підприємства у 2018 році в порівнянні з 2016 роком збільшилися на 1987 тис. грн і склали 6103 тис. грн.

На основі даних таблиці 2.1.8 зроблено оцінку ефективності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2016-2018 роки.

Проведене дослідження свідчить про достатню ефективність витрат підприємства у досліджуваному періоді.

За даними табл. 2.1.8 можна зробити висновки, що у досліджуваному періоді показники витратовіддачі зменшувалися. Так, у 2018 р. цей показник склав 0,99 грн, що на 0,02 грн менше показника 2017 р. та на 0,03 грн –

показника 2016 р. Відповідно, збільшився показник витратоємності: у 2016 р. – 0,99 грн, у 2017 р. – 1,00 грн, у 2018 р. – 1,01 грн. Щодо ефективності використання матеріальних витрат, то матеріаловіддача мала тенденцію до зростання з року в рік. Відповідно, зменшились показники матеріалоємності (у 2018 р. – 0,62 грн проти 0,70 грн – 2016 р.).

Таблиця 2.1.8

Показники ефективності витрат ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»
за 2016-2018 роки

Показники	Роки:			Відхилення 2018 р. (+, -) від:		Темп змін 2018 р. (%) до:	
	2016	2017	2018				
	2016	2017	2018	2016	2017	2016	2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	69042	73945	79114	10072	5169	114,59	106,99
Усього операційних витрат, тис. грн.	68465	73656	79217	10752	5561	115,70	107,55
Матеріальні витрати, тис. грн.	48318	49235	49015	697	-220	101,44	99,55
Витратовіддача, грн.	1,02	1,01	0,99	-0,03	-0,02	97,06	98,02
Витратоємність, грн.	0,99	1,00	1,01	0,02	0,01	102,02	101,00
Матеріаловіддача, грн.	1,43	1,50	1,61	0,18	0,11	112,59	107,33
Матеріалоємність, грн.	0,70	0,67	0,62	-0,08	-0,05	88,57	92,54

Проаналізувавши показники результатів діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за даними таблиці 2.1.9, ми бачимо, що з 2016 р. по 2018 р. відбулося збільшення показників чистого доходу від реалізації продукції відповідно на 14,59 % та на 6,99 %. У звітному році відбувається збільшення валового прибутку на 5708 тис. грн у порівнянні з 2016 р. та на 4122 тис. грн з 2017 р. Щодо чистого прибутку підприємства, то у 2018 р. він знизився на 95,93 % та на 79,31 % відповідно до 2016 та 2017 рр. Інші операційні доходи у 2018р. збільшились на 16 тис. грн у порівнянні з 2016 р. та на 126 тис. грн з

2017 р. Щодо адміністративних витрат, то у 2018 р. вони збільшилися на 1884 тис. грн відносно 2016 р. та на 1193 тис. грн відносно 2017 р., а витрати на збут: у 2016 р – на 4522 тис. грн, а у 2017 р – на 2784 тис. грн порівнюючи зі звітним роком.

Таблиця 2.1.9

Показники результатів діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»
за 2016-2018 роки

(тис. грн)

Показник	Роки:			Відхилення, (+, -) 2018 р. від:		Темп змін 2018 р. у % до:	
	2016	2017	2018	2016	2017	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції	69042	73945	79114	10072	5169	114,59	106,99
Собівартість реалізованої продукції	52957	56274	57321	4364	1047	108,24	101,86
Валовий прибуток	16085	17671	21793	5708	4122	135,49	123,33
Чистий прибуток	589	116	24	-565	-92	4,07	20,69
Інші операційні доходи	389	279	405	16	126	104,11	145,16
Адміністративні витрати	3035	3726	4919	1884	1193	162,08	132,02
Витрати на збут	11955	13693	16477	4522	2784	137,83	120,33
Інші операційні витрати	736	383	799	63	416	108,56	208,62

Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» свідчить про негативну динаміку певних показників діяльності. Це змушує проводити політику управління персоналом в умовах обмеженого бюджету та вимагає подальшої оцінки та моніторингу мотивації персоналу.

2.2. Оцінка персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»

Успіх діяльності підприємства залежить від багатьох факторів, та найвизначнішу роль у його розвитку відіграє персонал. Саме від результатів діяльності останнього залежить існування підприємства взагалі.

Як зазначає Н.П. Ніколенко «персонал підприємства» – це наймані працівники підприємства, що мають певний освітній рівень, володіють знаннями, здібностями та досвідом роботи, необхідними для виконання покладених на них обов’язків (функцій), і становлять трудовий потенціал підприємства, що є частиною людського капіталу суспільства [54].

На ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» існують наступні категорії персоналу (табл. 2.2.1):

Таблиця 2.2.1

Категорії працівників ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»

(осіб)

№ п/п	Категорії працівників	Кількість працівників
1	Основні робітники	170
2	Допоміжні робітники	77
3	Керівники	4
4	Спеціалісти	5
5	Службовці	9
Разом:		265

На рисунку 2.2.1 наведена питома вага кожної з категорій працівників.

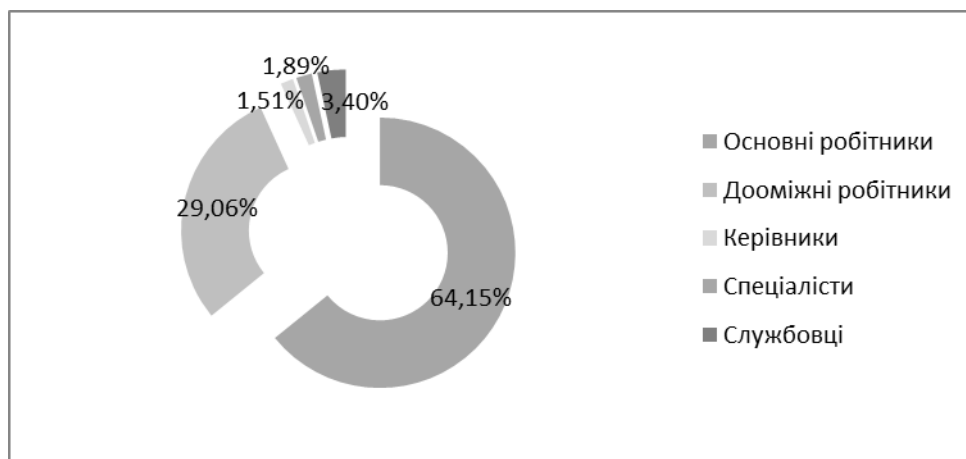


Рис. 2.2.1. Категорії працівників на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» у 2018 р.

Згідно рисунку 2.2.1 найбільший відсоток працівників складають основні працівники. Найменший відсоток припадає на керівний склад персоналу, що цілком відповідає незначній середній кількості всього персоналу на підприємстві. Щодо допоміжних працівників, їх частка складає 29,06% від загальної кількості. До них відносять тимчасово найманих працівників, тих, що обслуговують обладнання та стажерів.

Таблиця 2.2.2

Структура працівників за гендерною приналежністю
на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2016-2018 роки

Показники	Роки:			Відхилення (+;-) 2018 р. до:		Темпи росту у % 2018 р. до:	
	2016	2017	2018	2016	2017	2016	2017
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	308	297	265	-43	-32	86,0	89,2
з них:							
Жінки	163	158	149	-14	-9	91,4	94,3
Чоловіки	145	139	116	-29	-23	80,0	83,5
Питома вага, %							
Жінки	52,9	53,2	56,2	3,3	3,0	106,2	105,7
Чоловіки	47,1	46,8	43,8	-3,3	-3,0	93,0	93,5

Оцінимо якісний склад персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2016-2018 роки (табл. 2.2.2).

Дані табл. 2.2.2 свідчать про зменшення чисельності працівників у 2017 та 2018 роках. За три роки структура працівників за статтю дещо погіршилася. Частка жінок зменшилася на 8,6 % у 2016 році порівняно з 2018, а у 2017 році – на 5,7 % порівняно з 2018 роком.

Проаналізуємо вікову структуру персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» (табл.2.2.3).

Таблиця 2.2.3

Вікова структура працівників на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»
за 2016-2018 роки

Показники	Роки:			Відхилення (+;-) 2018 р. до:		Темпи росту у % 2018 р. до:	
	2016	2017	2018	2016	2017	2016	2017
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	308	297	265	-43	-32	86,04	89,23
Кількість працюючих у віці (років):							
18-34 років	115	104	89	-26	-15	77,39	85,58
питома вага, %	37,34	35,02	33,58	-3,75	-38,77	89,95	95,91
35-54 років	167	168	154	-13	-14	92,22	91,67
питома вага, %	54,22	56,57	58,11	3,89	-52,67	107,18	102,74
55-65 років	26	25	22	-4	-3	84,62	88,00
питома вага, %	8,44	8,42	8,30	-0,14	-8,56	98,35	98,63

Відповідно до даних таблиці 2.2.3 питома вага працівників 55-65 років народження у 2018 р. знизилася на 1,65% порівняно із 2016 р. та на 1,37% порівняно із 2017 р. Питома вага співробітників 35-54 років народження у 2018 р. зросла на 7,18% та 2,74% проти 2016 та 2017 рр. відповідно. Щодо більш молодших працівників 18-34 років народження їх склад знизився у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 10,05% та порівняно з 2017 р. – на 4,09 %.

На ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» у 2018 році працювало 56,98 % співробітників, які мають професійно-технічну освіту. Неповну вищу освіту

має 11,32 % працівників. Це пов'язано з тим, що деякі з них поєднують роботу з навчанням у вищому навчальному закладі. Та 43,77 % працюючих мають повну вищу освіту (табл.2.2.4).

Таблиця 2.2.4

Структура працівників за освітнім рівнем на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки:			Відхилення (+;-) 2018 р. до:		Темпи росту у % 2018 р. до:	
	2016	2017	2018	2016	2017	2016	2017
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	308	297	265	-43	-32	86,04	89,23
Кількість працюючих за освітою, осіб							
професійно-технічна освіта	166	158	151	-15	-7	90,96	95,57
питома вага, %	53,90	53,20	56,98	3,09	3,78	105,72	107,11
неповна та базова вища освіта	32	30	30	-2	0	93,75	100,00
питома вага, %	10,39	10,10	11,32	0,93	1,22	108,96	112,08
повна вища освіта	110	109	116	6	7	105,45	106,42
питома вага, %	35,71	36,70	43,77	8,06	7,07	122,57	119,27

Кінцеві результати діяльності підприємства та конкурентоспроможність продукції значно залежать від стабільності персоналу.

На ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2016-2018 роки спостерігається значний рух працівників, про що свідчать дані табл. 2.2.5.

Показники руху працівників на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»
за 2016 – 2018 роки

Показники	Роки:			Відхилення (+;-) 2018 р. до:		Темпи росту у % 2018 р. до:	
	2016	2017	2018	2016	2017	2016	2017
Середньооблікова чисельність працівників за рік, осіб	308	297	265	-43	-32	86,04	89,23
Прийнято за рік, осіб	5	16	12	7	-4	240,00	75,00
Вибуло за рік, осіб	8	18	20	12	2	250,00	111,11
у тому числі:							
з причин скорочення штату	-	3	2	-	-1	-	66,67
плинності кадрів	8	15	18	10	3	225,00	120,00
Коефіцієнт з прийняття персоналу	1,6	5,4	4,5	2,9	-0,9	278,94	84,06
Коефіцієнт зі звільнення персоналу	2,6	6,1	7,5	4,9	1,5	290,57	124,53
Коефіцієнт плинності персоналу	2,6	5,1	6,8	4,2	1,7	261,51	134,49
Коефіцієнт загального обороту персоналу	4,2	11,4	12,1	7,9	0,6	286,10	105,48

Коефіцієнт зі звільнення становить 7,5 %: у порівнянні з 2016 роком він збільшився на 4,9%, а у порівнянні з 2017 р. – на 1,5 %. У той же час у 2018 році коефіцієнт обороту по прийманню склав 4,5 % і проти 2016 року він збільшився на 2,9 %, а проти 2017 р. – зменшився на 0,9 %.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2016, 2017 році та 2018 роках склав відповідно 2,6, 5,1 та 6,8 %. Це означає, що працівники звільняється з роботи за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, що характеризує роботу управлінського персоналу з негативного боку.

Таблиця 2.2.6

Показники чисельності та ефективності використання персоналу на
ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2016-2018 роки

Показники	Роки:			Відхилення (+;-) 2018 р. до:		Темпи росту у % 2018 р. до:	
	2016	2017	2018	2016	2017	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	69042	73945	79114	10072	5169	114,59	106,99
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	308	297	265	-43	-32	86,04	89,23
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн	12266	15521	19223	6957	3702	156,72	123,85
Середньорічний виробіток 1 працівника, тис. грн	224,16	248,97	298,54	74,38	49,57	133,18	119,91
Середньорічна зарплата, тис. грн.	39,82	52,26	72,54	32,72	20,28	182,15	138,81

Відповідно до показників таблиці 2.2.6, ефективність використання персоналу у 2016-2018 рр. зростала. Про це свідчить зростання середньорічного виробітку одного працівника, який у 2018 р. порівняно з 2016 р. зріс на 33,18 % і на 19,91 % відносно показника 2017 р, що вплинуло на зростання рівня середньорічної заробітної плати, темпи якого в 2018 р. відносно 2016 р. і 2017 р. становили 182,15 % і 138,81 % відповідно.

Фонд оплати праці на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» складається із: фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати (в нього включені надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів; премії та винагороди, які носять систематичний характер) і заохочувальні та компенсаційні виплати.

У таблиці 2.2.7 наведено дані, які характеризують зміни структури оплати праці на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2016-2018 роки

Таблиця 2.2.7

**Структура оплати праці на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»
за 2016-2018 роки**

(тис. грн)

Показники	Роки:			Відхилення (+;-) 2018 р. до:		Темпи росту у % 2018 р. до:	
	2016	2017	2018	2016	2017	2016	2017
Фонд оплати праці всіх працівників	12266	15521	19223	6957	3702	156,7	123,9
Фонд основної заробітної плати	5949,1	7760,5	9726,8	3777,7	1966,3	163,5	125,3
Фонд додаткової заробітної плати	5740,5	7263,8	9030,9	3290,4	1767,1	157,3	124,3
Заохочувальні виплати і компенсації	576,4	496,7	465,3	-111,1	-31,4	80,7	93,7

Згідно розрахунків таблиці 2.2.7 фонд основної заробітної плати та фонд додаткової заробітної плати зростали майже пропорційно з фондом оплати праці. Так, у 2018 році фонд оплати праці становив 19223 тис. грн, що на 56,7 % і 23,9 % більше ніж у 2016 і 2017 роках відповідно.

Фонд основної заробітної плати становив 9726,8 тис. грн, що на 63,5 % і 25,3 %, більше ніж у 2016 і 2017 роках, а фонд додаткової заробітної плати становив 9030,9 тис. грн, що на 57,3 % і 24,3 % більше ніж у 2016 і 2017 роках. Щодо заохочувальних виплат і компенсацій, то у 2018 році, порівняно з 2016, вони зменшилися а 19,3 %, а порівняно з 2017 – на 6,3 %.

За основні результати господарської діяльності на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» впроваджене преміювання персоналу, що має на меті підвищення стимулювання для поліпшення кінцевих результатів, збільшення ефективностей виробництва та якості праці.

На ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» застосовується як відрядна (для робітничих категорій персоналу), так і погодинна система оплати праці [53].

Заробітна плата на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» змінюється відповідно до мінімальної заробітної плати, яка встановлена державою, але загалом залежить від праці, розвитку та можливостей самого підприємства [53]. Показники заробітної плати представлені у таблиці 2.2.8.

Таблиця 2.2.8

Динаміка розмірів середньої заробітної плати працівників ПрАТ

«Прилуцький хлібозавод»

Показник	Роки			Відхилення (+,-) 2018 р. до		Темп росту 2018 р. у % до	
	2016	2017	2018	2016	2017	2016	2017
А	1	2	3	4	5	6	7
Фонд оплати праці всіх працівників, тис. Грн	12266	15521	19223	6957,00	3702,00	156,72	123,85
Середньообліков а чисельність працівників за рік, осіб	308	297	265	-43,00	-32,00	86,04	89,23
Середньорічна з/п, тис. Грн	39,82	52,26	72,54	32,71	20,28	182,15	138,81
Середньомісячна з/п, грн	3318,72	4354,94	6044,97	2726,25	1690,03	182,15	138,81

Так, впродовж 2016-2018 років спостерігалось поступове збільшення середньої заробітної плати. Її розмір у 2018 році перевищував показник 2016 року на 82,15 %, а показник 2017 року – на 38,81 % (рис. 2.2.2).

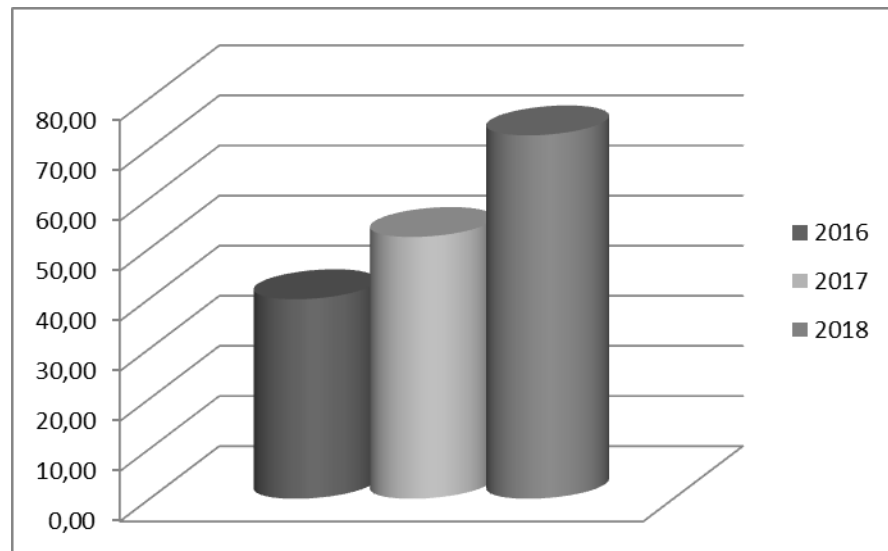


Рис. 2.2.2. Показники середньорічної заробітної плати працівників ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2016-2018 рр.

Не зважаючи на те, що середньорічна заробітна плата працівників з кожним роком має тенденцію до зростання, відповідно проведеного аналізу спостерігаємо, що у досліджуваному періоді на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» присутнє явище плинності кадрів, при чому його коефіцієнт збільшується з року в рік, а кількість персоналу, відповідно, скорочується, що вимагає проведення моніторингу мотивації праці ПрАТ «Прилуцький хлібозавод».

2.3. Моніторинг мотивації персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»

Заробітна плата є головним матеріальним стимулом до праці, який впливає на її ефективність, і є, переважно, єдиним джерелом доходів населення. Організація заробітної плати повинна відповідати наступним умовам: залежати від величини й якості трудового внеску, ефективності виробництва, умов праці, рівня цін, специфічних особливостей діяльності підприємства та забезпечувати випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати [57].

На якість та інтенсивність пропозиції робочої сили, можливості її розширеного відтворення і формування чисельності зайнятого населення впливає ціна робочої сили працівника. Проте, можливість відтворення робочої сили залежить від номінального розміру та реального рівня, який враховує темп зростання споживчих цін.

З метою визначення показників, що вплинули на збільшення фонду оплати праці на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод», проведемо факторний аналіз. Оцінка середньої заробітної плати і середньооблікової чисельності працівників набуває суттєвого значення у процесі проведення аналізу фонду оплати праці [53]:

$$\Phi ОП_N = N \times \overline{ЗП}_N, \quad (2.3.1)$$

де $\overline{ЗП}_N$ – середньорічна заробітна плата;

$\Phi ОП_N$ – річний фонд заробітної плати;

N – середньооблікова чисельність працівників.

$$\Phi ОП_N^N = (N_1 - N_0) \times \overline{ЗП}_{N_0}; \quad (2.3.2)$$

$$\Phi ОП_N^{\overline{ЗП}_N} = N_1 \times (\overline{ЗП}_{N_1} - \overline{ЗП}_{N_0}); \quad (2.3.3)$$

$$\Phi ОП_N^N = (265 - 308) \times 39,82 = -1712,26 \text{ (тис. грн)}$$

$$\Phi ОП_N^{\overline{ЗП}_N} = 265 \times (72,54 - 39,82) = 8670,80 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{Перевірка: } \sum \Delta = \Delta \Phi ОП_N = 8670,80 - 1712,26 = 6958,51 \text{ (тис. грн)}$$

Отже, відповідно даним факторного аналізу фонд оплати праці у 2018 році відповідно до 2016 року за рахунок зменшення кількості персоналу зменшився на 1712,26 тис. грн, та збільшився на 8670,80 тис. грн за рахунок збільшення середньорічної заробітної плати. Загальна сума збільшення фонду оплати праці у 2018 порівняно з 2016 році 6958,51 тис. грн.

$$\Phi ОП_N = N \times \overline{ЗП}_N,$$

де $\overline{ЗП}_N$ – середньорічна заробітна плата;

$\Phi ОП_N$ – річний фонд заробітної плати;

N – середньооблікова чисельність працівників.

$$\Phi ОП_N^N = (N_1 - N_0) \times \overline{ЗП}_{N_0};$$

$$\Phi ОП_N^{\overline{ЗП}_N} = N_1 \times (\overline{ЗП}_{N_1} - \overline{ЗП}_{N_0});$$

$$\Phi ОП_N^N = (265 - 297) \times 52,26 = -1672,32 \text{ (тис. грн)}$$

$$\Phi ОП_N^{\overline{ЗП}_N} = 265 \times (72,54 - 52,26) = 5374,20 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{Перевірка: } \sum \Delta = \Delta \Phi ОП_N = 5374,20 - 1672,32 = 3701,88 \text{ (тис. грн)}$$

Отже, відповідно даних факторного аналізу фонд оплати праці у 2018 році відповідно до 2017 року за рахунок зменшення кількості персоналу зменшився на 1672,32 тис. грн, та збільшився на 5374,20 тис. грн за рахунок збільшення середньорічної заробітної плати. Загальна сума збільшення фонду оплати праці у 2018 році 3701,88 тис. грн.

Необхідно зробити порівняння розміру середньомісячної заробітної плати та розміру мінімальної заробітної плати, що встановлений державою. На ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» рівень заробітної плати персоналу відносно рівня мінімальної заробітної плати у 2018 р. порівняно з 2016 знизився. Позитивним моментом є його часткове збільшення відносно 2017 р. (табл. 2.3.1).

Таблиця 2.3.1

Показники мінімальної заробітної плати та заробітної плати персоналу

ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2016-2018 рр. [3-5]

Показник	Роки		
	2016	2017	2018
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	3318,72	4354,94	6044,97
Мінімальна заробітна плата (на кінець року), грн.	1600	3200	3723
Коефіцієнт випередження заробітної плати та прожиткового мінімуму, разів	2,07	1,36	1,62

На ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» відбувається коливання коефіцієнту випередження заробітної плати та мінімальної заробітної плати. (рис. 2.3.1).

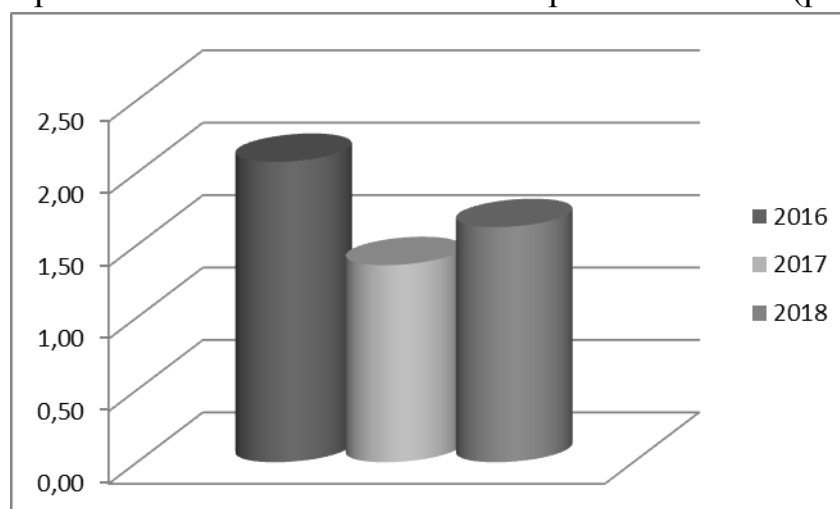


Рис. 2.3.1. Коефіцієнт випередження заробітної плати персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» та мінімальної заробітної плати за 2016-2018 рр.

Застосування тільки матеріальної мотивації не дає потрібного результату, бо, крім фізіологічних потреб (які може задовольнити заробітна плата), у працівників існують й інші потреби вищих рівнів. Також система матеріальної мотивації призводить до збільшення витрат на персонал

підприємства, що для нього є не вигідним. Таким чином невід'ємною складовою системи мотивації праці є нематеріальна мотивація.

Відповідно до досліджень на виробничих підприємствах найпоширенішими є такі методи нематеріальної мотивації:

1. Інформування працівників про здійснення підприємницької діяльності.
2. Врахування керівником думки працівників.
3. Проведення корпоративних заходів.
4. Гігієнічні умови праці.
5. Визнання успіхів працівників публічно.
6. Режим праці та змістовність праці.
7. Кар'єрний ріст.
8. Підвищення кваліфікації.

Інформування щодо діяльності підприємства має на увазі ознайомлення працівників з ситуацією, у якій перебуває організація, запланованими заходами та варіантами розвитку подій, роллю самого працівника у їх реалізації. Таким чином працівники володіють інформацією, що необхідна для виконання безпосередніх обов'язків, відбувається підвищення зацікавленості співробітників у вирішенні виробничих завдань, формується відчуття приналежності до організації та покращується соціально-психологічний клімат в колективі.

На ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» звітування керівництва щодо підсумків роботи підприємства перед працівниками проводиться лише в кінці року на загальнозаводських зборах. Отже, вищезгаданий метод не мотивує персонал належним чином.

Керівник досліджуваного підприємства прислухається до думок працівників, враховує їх пропозиції, якщо вони є доцільними, та передбачає зворотній зв'язок. Зв'язок здійснюється у формі спілкування працівника із керівником особисто.

На ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» час від часу організовуються корпоративні заходи, зокрема святкування Нового року та Дня народження зазначеного підприємства. Корпоративні заходи пришвидшують адаптацію нових працівників, згуртовують колектив, сприяють визнанню цінностей компанії, покращують морально-психологічний клімат колективу, що в кінцевому результаті підвищує рівень мотивації працівника та зумовлює підвищення ефективності праці.

Визнання успіхів працівників публічно виражається в присвоєнні звання «Працівник року» та розміщенням результатів діяльності на дошку пошани. Цей метод нематеріальної мотивації підвищує задоволеність працею працівника, його професійну самооцінку, викликає почуття важливості від виконуваної роботи, формує бажання до кращої праці.

На ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» допустимі умови праці, чинники трудового та виробничого процесів не перевищують встановлених нормативів та не шкодять здоров'ю працівників. Але умови праці тільки забезпечують відсутність незадоволення роботою на підприємстві, а не мотивують персонал (відповідно до двохфакторної теорії мотивації Герцберга).

В свою чергу, змістовність праці передбачає творчу, достатньо складну роботу, що має кінцевий результат та приносить задоволення працівникам. На ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» такою є робота керівників та спеціалістів. Праця виробничого персоналу не має чітко вираженого кінцевого результату, є рутинною і машинною (наслідок технологічної спеціалізації виробництва), що зменшує задоволення від виконуваної роботи.

Кар'єрний ріст персоналу є одним з основних методів нематеріальної мотивації. На ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» практично відсутні можливості просування по службі, немає системи планування кар'єри співробітників. Працівники мають змогу зайняти вищу посаду тільки за наявності вакансії в разі використання підприємством внутрішніх джерел при пошуку персоналу.

Система підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» розвинена недостатньо. На підприємстві організовується навчання керівників і спеціалістів, що здійснюється у формі тренінгів. Але вони проводяться не систематично та лише у сферах продажу, охоплюючи малу кількість працівників. Для робітників можливості підвищення кваліфікації відсутні взагалі. Тому названий метод впливає на рівень мотивації лише окремих працівників.

З метою оцінки мотиваційного середовища підприємства ми провели анкетування працівників підприємства (додаток А).

Кількість респондентів – 250 осіб. Дослідження мотиваційного середовища було проведено на наступних рівнях організаційної структури ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»: основні робітники, допоміжні робітники, керівники, спеціалісти, службовці (додаток Б) [53].

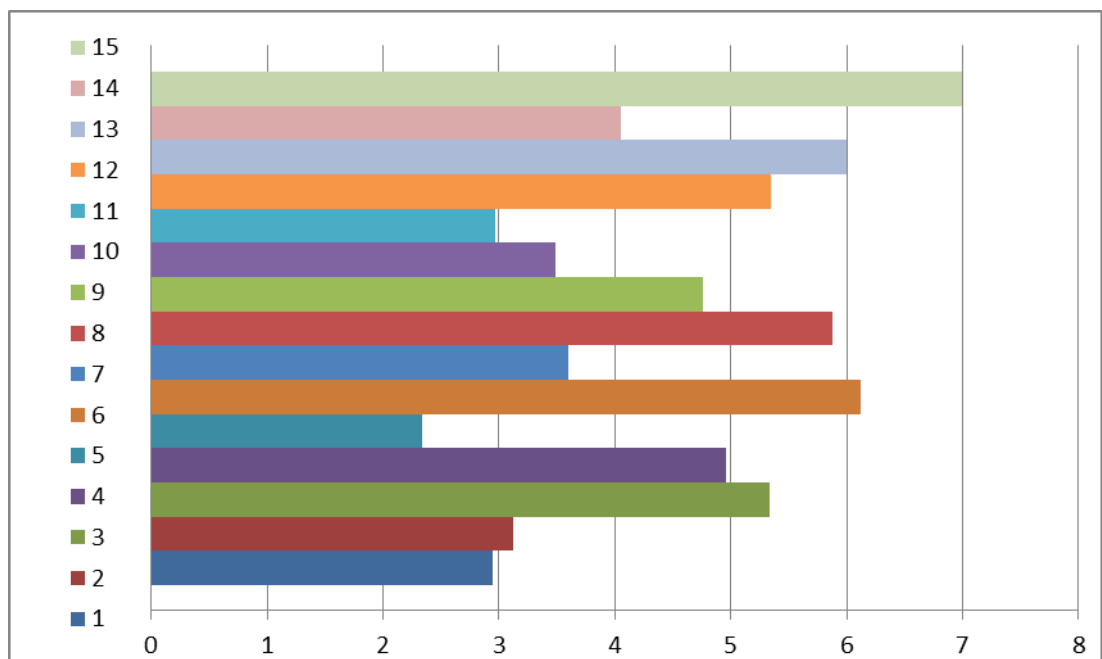


Рис 2.3.2. Результати дослідження мотиваційного середовища працівників ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» у 2018 р. [53]

Результати аналізу показують: винагороди працівників не є своєчасними (питання 1, 4); не простежується чіткий зв'язок результатів роботи працівника з системою винагороди, і як результат, працівники не сприймають діючу систему мотивації як справедливу (питання 5, 11);

працівники не завжди обізнані з результатами роботи їх колег (питання 4); необ'єктивне оцінювання праці працівників керівництвом [53].

Для розробки та реалізації ефективної стратегії мотиваційного управління персоналом першочерговим завданням підприємств є встановлення справедливого та економічно обґрунтованого рівня оплати праці.

Аналіз мотивації праці персоналу на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» показує, що протягом 2016 – 2018 років на підприємстві погіршилася матеріальна мотивація праці. Про це свідчить зменшення суми заохочувальних та компенсаційних виплат, хоча сам фонд оплати праці на підприємстві мав тенденцію до зростання. Також відбувалося коливання (зменшення, а потім часткове збільшення) коефіцієнту випередження заробітною платою прожиткового мінімуму з року в рік.

Система нематеріальної мотивації праці не зовсім відповідає етапу даного життєвого циклу підприємства, бо практично відсутні можливості для кар'єрного росту та професійного навчання персоналу.

Дивлячись на це, можна зробити висновок про необхідність удосконалення форм мотивації на даному підприємстві.

Дійова система організації праці та раціональне її стимулювання слугує досягненню мети підприємства та кращому задоволенню потреб працівників, формує здоровий моральний дух підприємства, його культурні цінності, обумовлює відносини трудового колективу. Стимулюючі заходи, що спрямовують, підтримують та активізують належну поведінку працівника, дають змогу підвищити його самовіддачу вище того рівня, якого можна досягти за допомогою адміністративного тиску і вимог.

Персонал мотивує відповідно підібрана система мотивації. Це підтверджує дослідження відомого американського психолога Б. Трейсі, який зазначає, що: «Людей найбільше мотивують чотири чинники: складна та цікава робота; середовище з високим рівнем довіри; особиста відповідальність за результати та можливість для особистого розвитку і просування по службі. Гроші ж та

умови праці розміщені на п'ятому та шостому місцях у списку мотиваційних чинників» [11].

Для досягнення цілей підприємства керівництву необхідно уміло балансувати між методами матеріальної та нематеріальної мотивації, запровадити таку систему мотивації, в якій вони будуть раціонально поєднані.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО БЮДЖЕТУ

3.1. Зарубіжний досвід формування системи мотивації персоналу

Проблематику мотивації персоналу систематично вивчають та досліджують. Але останні 15-20 років більшість підприємств України мало звертають увагу на формування ефективної системи мотивації своїх працівників. Проте в Японії США та більшості країн Західної Європи мотиваційні системи управління персоналом набувають великого значення та можуть успішно застосовуватися на українських підприємствах [44].

На нашу думку, зарубіжний досвід має стати не тільки основою для побудови власних ефективних систем мотивації персоналу, але й яскравим орієнтиром у динаміці розвитку та прикладом для наслідування.

На сучасному етапі виокремлюють три основні моделі мотивації персоналу: японську, американську та західноєвропейську, в якій доцільно виділити французьку, німецьку, англійську та шведську моделі мотивації праці.

Японську модель характеризує випередження зростання продуктивності праці у відношенні до зростання рівня життя персоналу, включаючи рівень заробітної плати. З метою симулювання підприємницької активності держава не здійснює сильний контроль за майновим розшаруванням суспільства. Існування даної моделі мотивації праці можливе лише при високому розвитку всіх членів суспільства та коли інтереси нації мають пріоритет над інтересами конкретних людей.

Система заохочення в Японії порівняно з іншими країнами досить гнучка. На її формування впливає шість факторів: [43]:

- вік, стаж, освіта;
- посада, професія, обов'язки;
- умови праці;
- результати діяльності;
- пільги на житло, сім'ю та транспорт;
- регіональні пільги.

Крім того, японська модель мотивації праці ґрунтується на принципі пожиттєвого найму працівників, який обов'язково має на увазі навчання, ротацію і перекваліфікацію кадрів. Навчання, ротація і перекваліфікація кадрів виступають єдиним мотиваційним механізмом, що дає змогу підприємству до забезпечення висококваліфікованих кадрів, які віддані йому та вмотивовані реалізовувати особистісні професійні, інтелектуальні та творчі здібності.

Важливу роль у мотивації відіграє ротація кадрів, що дає можливість систематично змінювати сферу діяльності, таким чином зменшуючи напруженість та втому від однотипної трудової діяльності. Окрім того, ротація сприяє освоєнню нових професій, робочих місць, та, як наслідок, розширенню професійних знань.

В існуючій економічній ситуації Японії на мотивацію персоналу впливають наступні особливості:

- стаж роботи працівника на даному підприємстві;
- результати діяльності та рівень досягнення поставлених завдань
- життєві пікові ситуації.

Життєвих пікових ситуацій у кожного працівника за життя може бути п'ять-шість (прийом на роботу після університету, одруження, поява дитини і т.д.). Після кожної такої ситуації заробітна плата працівника збільшується на певний відсоток.

Нематеріального стимулювання сьогодні також набуває неабиякого значення, бо багато підприємств працюють в обмежених фінансових умовах. Основними методами нематеріального заохочення в Японії є залучання до виробничих гуртків, таких як «За роботу без браку», «За підвищення продуктивності праці», «Контроль за якістю продукції», мета яких налагодження клімату в колективі, виявлення проблем виробництва, поєднання працівників за групами їхніх інтересів.

Загалом японський стиль мотивації праці базується на переконанні працівників, а не на примусах. Керівник не виділяє себе серед підлеглих. Основне його завдання – сприяти взаємодії співробітників, формувати гармонійні міжособистісні відносини, надавати необхідну підтримку і допомогу, а не керувати роботою, яку виконують інші.

Американська модель мотивації праці будується на заохоченні підприємницької активності та збагаченні найбільш активних членів населення. Дана модель заснована на орієнтації на досягнення особистого успіху особисто кожного та високому рівні економічного добробуту [27].

Оплата праці знаходиться в основі системи мотивації персоналу в США. Найбільш поширені є різні варіації погодинної системи оплати праці, доповнені різноманітними формами преміювання.

На даний момент однією з найпоширеніших форм оплати праці в США для основних та допоміжних робітників є оплата праці, яка поєднує елементи погодинної та відрядної систем. В даному випадку денний заробіток працівника буде визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість відпрацьованих годин. Якщо працівник не виконав денну норму в натуральному вираженні, то його робота продовжується до виконання норми. Дана система оплати праці виплату премій не передбачає, бо, за твердженням американських економістів, всі ці суми вже закладені у тарифній ставці робітника та окладі службовця. Відмінною рисою даної системи являється простота нарахування заробітку та планування витрат на саму заробітну

плату. Проте, більшість фірм в США схильні до застосування систем, які поєднують оплату праці та преміювання [63].

Близько 61 % компаній США діють за системою «Pay for Performance» (плата за виконання). Суть даної системи полягає у використанні грошових виплат за виконання поставлених завдань чи виплату премій. В цьому випадку винагорода працівників залежить від індивідуальних і групових результатів праці. Така система мотивації персоналу є найбільш ефективною. У тих компаніях, що її застосовують продуктивність збільшилася на 5–49 %, а доходи працівників – на 3–29 %, отже, співробітники працюють більш ефективно для того, щоб отримати вищий дохід [27].

Економічні показники, оцінка працівника та показники якості є показниками, за які виплачуються премії. Наприклад, в компанії «UnitedAirlinesIns» з 2000 року розмір премій менеджерів залежить від задоволеності працею рядових працівників. Зараз у США хочуть ввести премії вчителям у залежності від успішності їх учнів. Спеціальні індивідуальні премії надаються за лояльність компанії, за володіння знаннями та навичками [63].

Рівень оплати праці на наступний період встановлюється на основі періодичних атестацій співробітників. Заробітна плата переглядається за перший рік роботи – кожні три місяці, в наступні роки – раз на півроку або рік.

В американській системі широко використовується колективна система заохочення типу «Скенлон». При застосуванні системи «Скенлон» між адміністрацією та працівниками підприємства заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У випадку прибуткової роботи підприємства і створення економії заробітної плати за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється так як представлено на рисунку 3.1.1.

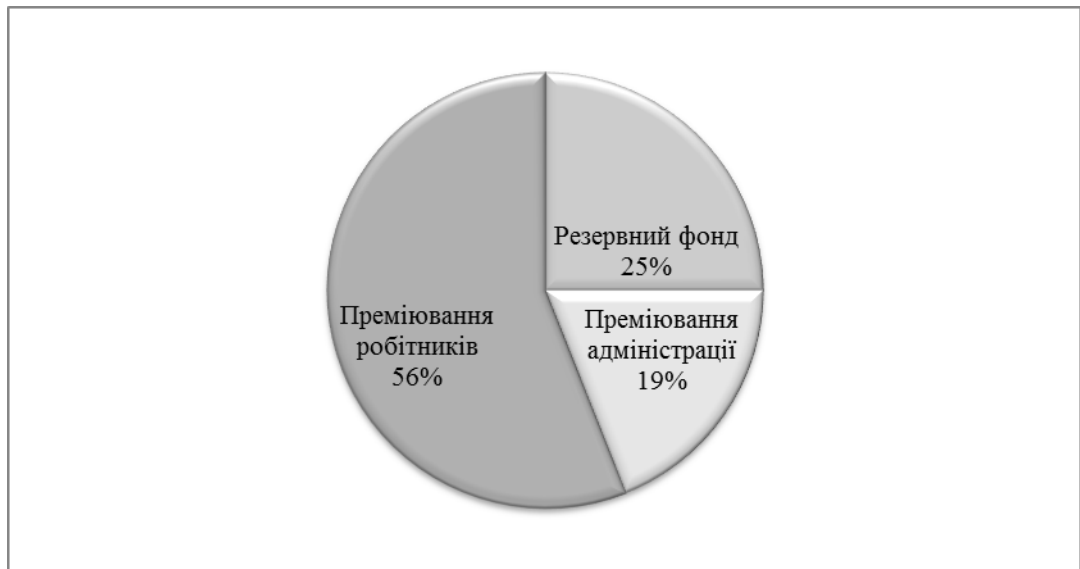


Рис.3.1.1. Розподіл преміального фонду за американською системою «Скенлон» [60]

Як свідчать дані рисунку премії виплачуються щомісячно за результатами минулого місяця пропорційно трудовій участі працівника на базі основної заробітної плати. В кінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства [60].

На деяких американських підприємствах застосовують нову систему оплати праці, при якій підвищення заробітної плати залежить від зростання кваліфікації та числа освоєних професій, за що йому присвоюються бали, набравши відповідну суму яких співробітник може отримати надбавку до заробітної плати.

Основні переваги даної системи зводяться до наступного: зростання задоволеності працею, скорочення загальної чисельності персоналу, збільшення мобільності робочої сили всередині підприємства, усунення проміжних рівнів управління за рахунок робітників та майстрів. При цьому внутрішньовиробничі відносини помітно покращуються та підвищується якість роботи.

Французька модель мотивації праці характерна різноманітністю економічних інструментів, які включають стимулювання конкуренції і стратегічне планування, гнучкою системою оподаткування. Її відмінною

особливістю є вставлення стратегічного планування в ринковий механізм. У французькій моделі основою ринкових відносин є конкуренція, яка безпосередньо відбивається на якості продукції, задоволення попитів населення в послугах і товарах, зменшення витрат виробництва [27].

У політиці оплати праці прослідковується дві тенденції:

індексація заробітної плати, яка залежить від вартості життя

індивідуалізація оплати праці

Фактично на всіх великих підприємствах при оплаті праці враховується індекс цін на споживчі товари, що узгоджується з профспілками в колективних договорах.

У Франції, принцип індивідуалізації оплати праці персоналу, відбувається шляхом урахування якості виконуваної роботи, рівня професійної кваліфікації, рівня мобільності працівника, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій. До реалізації принципу індивідуалізації оплати праці персоналу застосовують три основні підходи:

1. На основі колективної угоди для кожного робочого місця визначають мінімальну заробітну плату та посадовий оклад у межах «вилки». Критеріями трудового внеску співробітника є якість та кількість його праці, внесок у громадське життя підприємства;

2. Заробітна плата праці поділяється на дві частини: постійну (залежно від займаної посади чи робочого місця) та змінну, яка відображає ефективність праці співробітників. За сумлінне ставлення до праці, високу якість роботи тощо додатково виплачуються премії. Також персонал бере участь при обговорюванні питань щодо оплати праці в обсягах фахових комісій.

3. На підприємствах використовуються форми індивідуалізації оплати праці такі, як продаж співробітникам акцій підприємства, участь у прибутках, виплата премій.

Тільки для управлінського персоналу на підприємствах Франції здебільшого застосовується індивідуальна система оплата праці. Так,

індивідуалізація в оплаті праці на агропромисловій фірмі «BSN» заборонена. Проте, на підприємствах («Hewlett-Packard», «ЗМ», «IBM», «HayFrancs») для всіх працівників оплата праці індивідуальна за кваліфікацією, рівнем продуктивності праці, ініціативою, але не більше ніж за тарифною сіткою згідно до посади. Також на оплату праці позитивно впливають рівень освіти, вік, якість диплому, стаж роботи [27].

Становить інтерес у французькій моделі і методика оцінки праці (багатофакторний характер) та використовувані критерії. В загальному вигляді зміст цієї методики зводиться до наступного. На підприємствах Франції застосовують бальну оцінку ефективності праці співробітника за шістьма показниками, такими як: продуктивність праці, професійні знання, ініціативність, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, (від 0 до 120 балів). При цьому персонал підприємства ділиться на 5 категорій. До вищої – першої – відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої – набрали від 76 до 99 балів і т.д. Одночасно діє ряд обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу і однієї професії, до другої – від 30 до 40%, до третьої – від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів – на 100% [29].

Перевагою французької моделі мотивації праці персоналу є сильний стимулюючий вплив на якість і ефективність праці, що слугує чинником саморегулювання величини фонду оплати праці. Фонд оплати праці, при виникненні тимчасових труднощів, автоматично скорочується, в результаті чого, на кон'юнктурні зміни підприємство реагує безболісно [29].

Модель дозволяє працівникам підприємств бути проінформованими про економічний стан компанії.

У Великобританії особливою рисою мотивації праці є поширення партнерських взаємовідносин між підприємцями і робітниками. Це прослідковується в активній участі персоналу у прибутку, власності,

ухваленні рішень на підприємствах. На даний час система оплати праці у Великобританії існує у двох модифікаціях, які залежать від прибутку: грошова форма і акціонерна, яка допускає часткову оплату (акції). Передбачається також можливість застосування системи заробітної плати, яка цілком залежить від доходу фірми [46].

Участь у прибутках, на підприємствах Великобританії, вводиться тоді, коли як доповнення до встановленої заробітної плати систематично виплачується належна частка від прибутку підприємства, згідно індивідуальної або колективної угоди.

В обмін на облігації чи акції фірми з використанням частини особистих заощаджень співробітників на надбання основних фондів та обігових коштів передбачає пайова участь у капіталі персоналом. Вона передбачає передачу учасникам підприємства частку прибутку (доходу), також у вигляді відсотків або дивідендів, премій підприємства або виплату допомоги.

Зазначені вище форми об'єднують трудову пайову участь. Дохід співробітник підприємства отримує за трьома напрямками:

- основна заробітна плата,
- частка на основі праці від участі в прибутку,
- частка від доходу на основі вкладеного співробітником капіталу.

У Великобританії застосування на практиці даних моделей системи оплати праці персоналу засвідчило, що дохід співробітників від участі в доходах в середньому є 3% від базового окладу, і лише в окремих фірмах він досягнув 10% від окладу.

Характерно, що після запровадження системи участі в доходах кількість робочих місць підвищилася на 13%, про те середня заробітна плата на фірмах виявилася на 4% нижче за цією системою участі, ніж у звичайних фірмах.

Позитивно позначається участь у доходах у формі розподілу акцій на компанії, та на її співробітниках, створює придатну атмосферу в фірмі,

покращує ставлення персоналу до роботи, заохочує на більш ефективну роботу.

Застосовуючи дану систему участі можна очікувати помітного підвищення продуктивності праці.

Систему преміювання за кількість виходів на роботу використовують біля 30 % промислових компаній Великобританії. Результативність такого виду мотивації підтверджує досвід автомобільних підприємств «GeneralMotors», де за зниження кількості невиходів у два рази (з 12 % до 6 %) працівникам виплачується щотижнева премія у розмірі 50 % денної тарифної ставки [58].

В центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її зацікавленнями як вільна особистість, що усвідомлює відповідальність перед суспільством [72].

Знаходження власного місця у системі виробництво – споживання та розуміння інтересів суспільства означає свободу в економічному сенсі.

Проте не кожен громадянин може трудитися відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини вважається соціальним так, як держава створює для всіх громадян умови, не допускає проявів несправедливості та захищає всіх беззахисних і обділених: хворих, безробітних, старих і дітей. Обов'язкові передумови суспільного консенсусу – соціальна справедливість та солідарність. Висновком західних дослідників визнано, що гармонійне поєднання стимулювання праці і соціальних гарантій є одна з найбільш оптимальних моделей, визначених в історії економічних теорій. Дана модель забезпечує в однаковій мірі економічний добробут і соціальні гарантії.

Рівень оплати праці у Німеччині визначається державою, профспілками та представниками підприємств. Справедливість – основна вимога його визначення. У Німеччині за роботу конкретної якості і кількості, як мінімально гарантована винагорода розглядають тарифні ставки співробітників та посадові оклади службовців. Рівень оплати праці

співробітників на підприємствах Німеччини залежить від продуктивності та ступеню складності праці, кваліфікації працівника. За зростання продуктивності праці та індивідуальні досягнення працівникам виплачуються бонуси [72].

Великі соціальні програми традиційно має більшість підприємств Німеччини для найманих робітників, які доповнюють державну систему соціального забезпечення. Соціальне страхування містить такі напрямки: пенсійне страхування за віком, інвалідністю, у зв'язку зі смертю працівника (19,3 %); медичне страхування (13,6–14,0 %); страхування з безробіття (6,5 %); страхування по догляду за хворим (1,7 %) і страхування від нещасного випадку (біля 1 %). При цьому внески пенсійного страхування виплачуються на паритетних засадах роботодавцем і працівником.

На підприємствах Німеччини, наприклад, на фірмі «BASF» за рахунок великої мережі об'єктів соціальної інфраструктури персоналові надаються медичне страхування, послуги з харчування, можливість відвідувати курси за інтересами, бібліотеки, займатися спортом, здійснюються екскурсії та різноманітні культурні програми, виставки [74].

Шведська модель мотивації персоналу відрізняється сильною соціальною політикою, яка спрямована на скорочення майнової нерівності в ході перерозподілу національного доходу менш забезпеченим верствам населення. Починаючи з 50-х років, шведськими профспілками проводиться політика «солідарної заробітної плати», яка ґрунтується на наступних принципах: скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати, рівна оплата за рівну працю [34].

Політика солідарної заробітної плати вирішує низку завдань. По-перше, вона стимулює процес постійного оновлення виробництва. При цьому дотримуючись принципу рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію та виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності

підприємства. Наприклад, якщо з 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на будь-якому з цих підприємств працівники отримують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді [34].

Господарям низькорентабельних підприємств не дозволяється знижувати заробітну плату нижче загального рівня встановленого на переговорах про переукладання колективних трудових угод. Цей факт спонукає підприємців до модернізування виробництва або до закриття підприємства. Таким чином, дана політика сприяє зростанню рентабельності підприємств.

Наступною характерною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати: заробіток піднімається у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Окрім того, під час переговорів щодо переукладання колективних договорів профспілки домагаються включення спеціальних пунктів по випереджальних темпах зростання оплати праці у низькооплачуваних категорій персоналу.

Також на підприємствах Швеції застосовуються різні преміальні системи, та тільки 20 % з них винагороджують всіх працівників. Преміальні виплати поділяють на щорічні та «відкладені» не менше ніж на п'ять років, що стимулює персонал до більш продуктивної праці [45].

У наведених вище зарубіжних моделях мотивації є і схожі, і відмінні риси. Підведемо підсумок зарубіжних моделі мотивації праці таблиці 3.1.1.

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці [63]

Країна	Основні фактори мотивації праці	Особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результати праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва, ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості)
Велико-британія	Дохід	Участь у прибутках Пайова участь у капіталі Трудова дольова участь Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна Плата	Диференціація системи податків і пільг Сильна соціальна політика

Порівнявши американську, західноєвропейську та японську моделі мотивації з існуючим чинним законодавством України можна відмітити, що законодавча система мотивації праці в Україні більш наближена до американської моделі. В основі Кодексу законів про працю України лежить – заробітна плата, яка має свою внутрішню структуру [2]:

основна заробітна плата. Це – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку,

обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців;

додаткова заробітна плата. Це – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;

інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Особливість національної мотивації – це наявність чітко визначеної основної заробітної плати в грошовому виразі: встановлення на загальнодержавному рівні мінімальної заробітної плати та повна відсутність такої ж чіткості при виплаті додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Зокрема: додаткова заробітна плата включає в себе більше 20 видів надбавок, доплат, премій і виплат. Однак, жодна з них не має чітко визначених: критеріїв для оплати; вартісного вираження; формул для розрахунку тощо [7].

Неможливо повністю скопіювати будь-яку модель іноземного досвіду мотивації персоналу для України. Адже їх впровадження залежить не тільки від бажання керівництва, а й від фінансових можливостей підприємства, менталітету, економічної ситуації в країні тощо. Та доцільно було б запозичити деякі елементи наведених вище моделей мотивації персоналу, так як в Україні існує значна потреба розроблення моделі мотивації праці, в якій будуть враховані особливості вітчизняної економіки, соціальних надбань українського суспільства та існуючої політичної ситуації.

3.2. Напрями формування системи мотивації персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» в умовах обмеженого бюджету

З метою формування ефективної системи мотивації персоналу на ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» ми пропонуємо:

- 1) запровадження безтарифної системи оплати праці на досліджуваному підприємстві;
- 2) удосконалення нематеріальних стимулів праці;
- 3) врахування особистісного підходу до мотивації персоналу на основі теорії поколінь Ніла Хоува та Уільяма Штрауса [53].

В умовах ринкових відносин заробітна плата відіграє першочергове значення в мотиваційному механізмі. Система оплати праці повинна бути націлена на створення ефективних стимулів до праці, підвищення її якості та продуктивності і метою поєднання індивідуальної і колективної зацікавленості в успіху підприємства, зниження витрат на одиницю виробленої продукції, підвищення конкурентоспроможності продукції, формування у персоналу підприємницького мислення, зацікавленості в ефективному розвитку підприємства, формування мотиваційного механізму до ефективної праці кожного працівника, тобто забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати [31, с. 187].

Система оплати праці мусить враховувати місце кожної категорії працюючих у виробництві готової продукції та її вплив на формування собівартості та отримання прибутку від її реалізації.

В умовах обмеженого бюджету, на наш погляд, на ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» доцільно застосовувати наступні методи оцінки та оплати праці (рис. 3.2.1).



Рис. 3.2.1. Ефективні методи оцінки праці та її оплати ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» [сформовано автором]

Безтарифна система оцінки та оплати праці характеризується такими рисами [31, с. 178]:

тісним зв'язком (повною залежністю) рівня оплати праці робітника з фондом заробітної плати, що нараховується за колективними результатами роботи;

присвоєнням кожному робітнику постійних (відносно) коефіцієнтів, що комплексно характеризують його кваліфікаційний рівень і визначають, в основному, його трудовий внесок у загальні результати праці за даними про попередню трудову діяльність робітника або групи робітників, які відносяться до цього кваліфікаційного рівня (свого роду базовий коефіцієнт трудової участі, застосовуваний у колективних системах оплати);

присвоєнням кожному робітнику коефіцієнтів трудової участі в поточних результатах діяльності, що доповнюють оцінку його кваліфікаційного рівня (по змісту нагадує механізм визначення фактичного коефіцієнта трудової участі на основі «базового» у бригадних системах розподілу заробітку).

Індивідуальна заробітна плата ($ЗП_i$) кожного робітника являє собою його частку в заробленому усіма колективному фонді заробітної плати [31, с. 178-179]. Принципова формула її розрахунку, може бути подана в такому виді:

$$3\Pi_i = \frac{\Phi OT_{\kappa} \times K_i^{ky} \times KTY_i \times T_i}{\sum_{i=1}^n (K_i^{ky} \times KTY_i \times T_i)} \times 3\Pi_{\min} \quad (3.2.1)$$

де $3\Pi_i$ – індивідуальна заробітна плата; ΦOT_{κ} – фонд оплати праці, що підлягає розподілу між робітниками (грн.); K_i^{ky} – коефіцієнт кваліфікаційного рівня, привласнений i -ому робітнику трудовим колективом у момент введення безтарифної системи оплати (у балах частках одиниці або інших умовних одиницях); KTY_i – коефіцієнт трудової участі в поточних результатах діяльності, що привласнюється i -ому робітнику трудовим колективом, на період, за який провадиться оплата (у частках одиниці, у балах і т.п. одиницях виміру); T_i – кількість робочого часу, відпрацьованого i -им робітником у період, за який провадиться оплата (часів, днів); n – кількість робітників, що беруть участь у розподілі фонду оплати праці (осіб).

Найбільш ефективним для ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» в умовах обмеженого бюджету є наступний варіант. При цьому комплексна оцінка трудового внеску робітників виражається формулою [31, с. 181]:

$$L = 0,5 \times K_1 \times L_1 + K_2 \times L_2 \quad (3.2.2)$$

де L – комплексна оцінка трудового внеску робітника; 0,5 – коефіцієнт для посилення значимості оцінки складності результатів праці; K_1 – коефіцієнт, що характеризує професійно-кваліфікаційний рівень; K_2 – коефіцієнт, що характеризує складність виконуваних функцій; L_1 – оцінка ділових якостей; L_2 – оцінка поточних результатів праці.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня розраховується за такою моделлю [31, с. 182]:

$$K_1 = \frac{O + S + A}{0,85} \quad (3.2.3)$$

де O – оцінка освіти; S – оцінка стажу роботи з фаху; A – активність участі в системі неперервного підвищення професійної майстерності; 0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

За критерієм освіти всіх атестовуваних працівників на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» доцільно розподілити на три групи, кожній із яких можна встановити певну бальну оцінку (табл. 3.2.1).

Таблиця 3.2.1

Групи працівників ПрАТ «Прилуцький хлібозавод
за критерієм освіти [31, с. 182]:

Групи	Бальні оцінки
I – середня спеціальна	0,30
II – незакінчена вища	0,35
III – вища	0,50

Для визначення оцінки стажу роботи з фаху доцільно сформулювати таку залежність [31, 182]:

до досягнення стажу до 5 років – за кожний рік встановлюється 0,1 бала;

від 5 до 10 років – за кожний рік встановлюється 0,3 бала;

при стажі 10 і більше років – за кожний рік встановлюється 0,5 бала.

В умовах ринкових відносин важлива роль в оцінці професійно-кваліфікаційного рівня приділяється активності участі працівника у системі неперервного підвищення професійної майстерності. Для працівників ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» пропонуємо наступну бальну оцінку [31, 182]:

короткострокові курси або стажування – 0,1 бала;

курси підвищення кваліфікації з видачею посвідчення про закінчення – 0,15 бала;

навчання у виші – 0,2 бал.

В умовах обмеженого бюджету на досліджуваному підприємстві пропонуємо здійснювати оцінку ділових якостей працівників за найбільш універсальними ознаками, що істотно впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, тобто на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати. З цих позицій доцільно взяти за основу, на наш погляд, достатньо аргументовано

розроблену бальну оцінку ознак, що визначають ділові якості працівників. Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні прояву й оцінюється в балах: низький – 0,5; середній – 1; вище за середній – 2; високий – 3 бала. Пропонуються наступні ділові характеристики працівника (L_1): професійна компетентність, винахідливість і ініціатива, уміння організувати роботу, відповідальність, контактність, почуття новизни, емоційна витримка [31, с. 183].

Для оцінки індивідуальних результатів праці використовують показники, які характеризують загальний обсяг діяльності в розрахунку на одного працівника [31]. На підприємствах харчової галузі для оцінки праці працівників та її оплати пропонуємо використовувати також коефіцієнт трудової участі. При цьому сумарний коефіцієнт буде визначатись згідно наступної залежності:

$$K_{\text{ту}} = 1 + K_{\text{п}} - K_{\text{зн}}, \quad (3.2.4)$$

де $K_{\text{ту}}$ – коефіцієнт трудової участі; $K_{\text{п}}$ – коефіцієнт підвищення; $K_{\text{зн}}$ – коефіцієнт зниження.

Також з метою удосконалення методів оцінки праці та її оплати на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» пропонується нормативно-дольовий розподіл коштів на оплату праці на основі експертної оцінки трудового вкладу підрозділів і окремих працівників в колективні результати праці [31]. Суть даного методу полягає в наступному:

- на рівні підприємства і на рівні підрозділів створюються експертні ради для оцінки трудового вкладу підрозділів і окремих працівників в колективні результати праці;

- на щомісячному засіданні експертної ради на рівні підприємства кожний експерт виставляє кожному підрозділу відповідну оцінку, потім ці оцінки узагальнюються і кожному підрозділу затверджується підсумкова оцінка.

Експертна оцінка результатів праці окремих підрозділів і працівників пропонується для використання на підприємствах, на яких кінцеві результати праці визначаються за допомогою чіткої взаємодії підрозділів та характер

виробничих зв'язків стабільний [31]. Вона дозволяє оперативно реагувати на зміну в показниках праці та спрощує систему розрахунків по оплаті праці.

У сучасних умовах вважається перспективною універсальна ринкова система оцінки і оплати праці. Дана система відноситься до числа безтарифних, в яких кошти на оплату праці структурних підрозділів є долею фонду оплати праці всього підприємства. Відповідно до наукового підходу, новизною в даній системі є не факт розподілу фонду оплати праці підприємства між структурними підрозділами в залежності від їх трудового вкладу, а підходи до формування фонду і виміру трудового вкладу як індивідуального, так і підрозділів [31, с. 194]. Формування фонду оплати праці ПрАТ «Прилуцький хлібозавод», його структурних підрозділів і індивідуальної зарплати працівників пропонуємо поставити в пряму залежність від двох основних параметрів: обсягу реалізованої продукції та трудового внеску підрозділів і працівників в кінцеві результати праці всього колективу.

Перевагами такого підходу є: система оцінки і оплати праці, що охоплює усі структурні підрозділи підприємства і забезпечує прямий матеріальний зв'язок з особистим доходом працівника; взаємозв'язок фонду оплати праці підрозділу із загальним фондом оплати праці підприємства; фонди оплати праці структурних підрозділів формується в залежності від їх вкладу в загальні результати роботи підприємства; оплата праці працівників здійснюється у відповідності з їх трудовим вкладом у кінцеві результати праці колективу; контроль за виконанням обов'язків та дотримання дисципліни працівниками проводиться щоденно; щомісячно кожен працівник оцінюється з точки зору виконання службових обов'язків та правил внутрішнього розпорядку, що суттєво впливає на його оплату праці [31, с. 194].

До недоліків даної системи оцінки і оплати праці можна віднести те, що не завжди враховуються зовнішні по відношенню до підприємства чинники.

Залежно від виконання плану по прибутку окремих категорій працівників на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» доцільно впроваджувати щоквартальні винагороди персоналу (табл. 3.2.2).

Таблиця 3.2.2

Щоквартальні винагороди на основі виконання плану по прибутку

[31, с. 186]

Приріст прибутку	Приріст посадового окладу за кожний відсоток приросту прибутку
до 3 %	10%
від 3% до 5%	15%
від 5% до 10%	20%
понад 10 %	25%

Оскільки формування системи мотивації повинно здійснюватися на засадах комплексності, система має включати матеріальну і нематеріальну мотивацію. Внутрішня мотивація працівників із врахуванням їхньої участі в нових, перспективних, інноваційних проектах є дуже ефективною. Вона дає змогу самореалізуватися, бути заслужено визнаним, а це, в свою чергу, створює в працівника задоволення від виконаної роботи [31].

Згідно точки зору автора вдосконалення методів оцінки праці та її оплати в межах обмеженого бюджету полягає в наступному:

забезпечення індивідуалізації в організації оцінки та оплати праці, посилення її залежності від рівня ефективності праці, професіоналізму, кваліфікації, відповідальності працівника за результати праці, творчого характеру праці, що сприятиме підвищенню трудової активності і мотивації до ефективної праці;

застосування сучасних мотиваційних і стимулюючих механізмів високопродуктивної праці, зокрема, визначення розміру заробітної плати шляхом використання комплексної оцінки діяльності підрозділу, підприємства в цілому, особистого внеску й ділових якостей працівника;

створення оптимальної структури та механізму формування і регулювання фонду оплати праці на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод».

На ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» ми пропонуємо ввести наступні методи нематеріальної мотивації:

статусна мотивація;

делегування повноважень;

гнучкий режим праці.

Статусній мотивації відводять значну роль у практиці управління персоналом. Це внутрішня рушійна сила поведінки, що відображає прагнення працівника виконувати складнішу та відповідальнішу роботу, посісти вищу посаду, реалізувати свою соціальну роль, працювати у сфері діяльності, що є престижною, суспільно значущою, користуватися авторитетом, бути фахівцем своєї справи [37].

На ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» доцільним є застосування статусної мотивації на основі службового просування: планування кар'єри, «горизонтального» та «вертикального» просування кадрів.

На ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» ми пропонуємо запровадити один з інноваційних підходів до мотивації праці персоналу – делегування повноважень [62]. В умовах обмеженого бюджету даний метод нематеріальної мотивації дозволить не лише звільнити керівника від управління певними процесами підприємства, а й підвищить вмотивованість персоналу та, зокрема, конкретних працівників, за рахунок покладеної на них відповідальності та почуття довіри від керівництва.

Одним з найбільш дієвих способів удосконалення мотивації персоналу в умовах обмеженого бюджету, на наш погляд, є гнучкий режим праці. Його особливість полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в рамках матеріальної мотивації [12].

Ця форма нематеріальної мотивації ще не отримала поширення у практиці вітчизняних підприємств, та досвід використання зарубіжними компаніями свідчить про необхідність її впровадження ПрАТ «Прилуцький хлібо завод».

Використання таких гнучких форм зайнятості як скорочений робочий день, гнучкий графік роботи, збільшення відпустки, надання відгулів та ін. збільшить продуктивність праці персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за рахунок можливості вибору працівниками між робочим часом і відпочинком. Зокрема цей підхід актуальний для окремих відділів ПрАТ «Прилуцький хлібозавод». Особливо даний метод мотивації є невід’ємним для нового покоління У (міленіалів), яке активно займає свої позиції на трудовому ринку країни.

Відповідно до теорії поколінь Ніла Хоува та Уільяма Штрауса кожне покоління має характерні цінності, що потребує правильно підібраних методів мотивації. Зокрема, кожні 15-20 років у людському розвитку формується характерний набір цінностей [32].

Згідно теорії, виділяються наступні типи поколінь (рис.3.2.2).



Рис.3.2.2. Типи теорії поколінь Ніла Хоувея та Уільяма Штрауса [30, 32]

Коротку характеристику вищезазначених поколінь та прогноз ситуації

на ринку праці представлено в додатку В.

Як показує аналіз, на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» станом на 2018 р. працює 33,58% співробітників покоління У, 58,11% покоління Х та лише 8,30% покоління Бебі-бумерів (табл.2.2.3).

Відповідно до такого співвідношення пропонуємо заходи мотивації для кожної категорії.

1) Бебі-бумери: гідний (високий рівень) заробітної плати; офіційність заробітної плати; наявність соціального пакету; «статусні» винагороди (зручні крісла, паркувальні місця); участь у соціальних проектах компанії; наставництво; стабільна зайнятість.

2) Покоління Х: зростання розміру винагороди; подарунки з урахуванням хобі; можливість постійно розвиватися; чітка організаційна структура; фіксовані оклади; доплати за стаж роботи.

3) Покоління У: баланс між особистим життям і трудовою діяльністю; вільний графік роботи; можливість працювати віддалено; цікаві творчі завдання; можливість розвиватися; робота в команді з близькими за віком колегами; тісні комунікації та зворотній зв'язок з керівником; екологічність і креативність робочого місця.

Запропоновані заходи удосконалення мотивації персоналу в умовах обмеженого бюджету, на наш погляд, сприятимуть активізації людського чинника, формуванню тісної залежності між результатами праці, заробітною платою, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» зокрема.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнюючи теоретичні положення даної роботи та підсумовуючи результати передової практики мотивації персоналу зроблено наступні висновки.

Аналіз досліджуваних понять показує що під мотивацією варто розуміти процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її; складний процес, ефективність якого стає зрозумілою за результатами діяльності підприємства.

У сучасних соціально-економічних умовах в основу будь-якої моделі мотивації покладаються психологічні аспекти, основу яких закладено в теоріях мотивації, що поділяються на два блоки: змістовні теорії мотивації (теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія потреб К. Альдерфера, теорія потреб Д. Мак-Клелланда, двухфакторна теорія Ф. Герцберга, теорії «Х» та «Y» Д. Мак-Грегора) та процесуальні (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель мотивації Портера-Лоулера).

Однією з основних функцій управління на підприємстві є мотивація. Функцію мотивації визначають як таку, що покликана забезпечити якісне виконання персоналом своїх обов'язків. Вона передбачає розроблення системи заходів у певних сферах, а саме: визначення потреб персоналу, розроблення систем винагородження за результати роботи, використання різних форм оплати праці, застосування стимулів ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності.

Як показали дослідження, процес мотивації персоналу виконує наступні завдання: залучення персоналу в організацію; збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності; стимулювання продуктивної поведінки; контроль за витратами на робочу силу; адміністративна ефективність і простота.

Відповідне ставлення до праці вимагає створення таких умов, щоб персонал сприймав свою роботу як свідому діяльність, яка є джерелом самовдосконалення та основою службового і професійного зростання.

Система мотивації – це сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

Система мотивації персоналу в умовах обмеженого бюджету – це комплекс заходів, спрямованих на досягнення індивідуальних потреб працівників та цілей підприємства, які забезпечують креативність і професійність праці та визначаються в умовах обмеженості бюджету взаємозалежністю кількісних і якісних кінцевих результатів діяльності підприємства з індивідуальним вкладом працівника.

Як показують дослідження методи мотивації персоналу класифікують за різними факторами, найпоширенішими є групи матеріального та нематеріального стимулювання. Методи матеріального стимулювання передбачають фінансові витрати, які приймають різну форму. При використанні методів нематеріальної мотивації підприємство або взагалі не несе витрат на мотивацію персоналу, або вони незначні.

Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» показав, що середньорічна первісна вартість основних засобів становила у 2016 році 19533 тис. грн, а у 2018 році вона збільшилась на 2,29 % так як у 2017 році вона була у розмірі 19320 тис. грн. Знос на кінець 2016 року був у розмірі 14906 тис. грн, а у 2018 він збільшився на 6,83 %, так як у 2017 році він становив 15349 тис. грн. Відбулося підвищення фондівіддачі та зменшення фондомісткості, що свідчить про ефективне використання основних засобів на підприємстві.

Середньорічна первісна вартість основних засобів у 2018 році в порівнянні з 2016 роком збільшилась на 474 тис. грн, що свідчить про збільшення виробничих потужностей заводу у наступному періоді. Фондовіддача в 2018 році збільшилась на 0,43 тис. грн в порівнянні з 2016

роком, що свідчить про збільшення ефективності їх використання. Фондомісткість в 2018 році зменшилась на 0,03 тис. грн і становила 0,25 грн.

Станом на 2018 р. частка необоротних активів підприємства складає 27,01 %, частка оборотних – 72,99 %. У попередніх роках також спостерігалось переважання частки оборотних активів підприємства над часткою необоротних. Даний факт дозволяє припустити, що у досліджуваному періоді ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» вкладає меншу частку коштів в необоротні активи, що характерно для виробничого підприємства.

Проведене дослідження свідчить про достатню ефективність витрат підприємства у досліджуваному періоді. Можна зробити висновки, що у досліджуваному періоді показники витратовіддачі зменшувалися. Так, у 2018 р. цей показник склав 0,99 грн, що на 0,02 грн менше показника 2017 р. та на 0,03 грн – показника 2016 р. Відповідно, збільшився показник витратоємності: у 2016 р. – 0,99 грн, у 2017 р. – 1,00 грн, у 2018 р. – 1,01 грн. Щодо ефективності використання матеріальних витрат, то матеріаловіддача мала тенденцію до зростання з року в рік. Відповідно, зменшились показники матеріалоємності (у 2018 р. – 0,62 грн проти 0,70 грн – 2016 р.).

На досліджуваному підприємстві простежується збільшення показників чистого доходу від реалізації продукції відповідно на 14,59 % та на 6,99 %. У звітному році відбувається збільшення валового прибутку на 5708 тис. грн у порівнянні з 2016 р. та на 4122 тис. грн з 2017 р. Щодо чистого прибутку підприємства, то у 2018 р. він знизився на 95,93 % та на 79,31 % відповідно до 2016 та 2017 рр. Інші операційні доходи у 2018р. збільшилися на 16 тис. грн у порівнянні з 2016 р. та на 126 тис. грн з 2017 р. Щодо адміністративних витрат, то у 2018 р. вони збільшилися на 1884 тис. грн відносно 2016 р. та на 1193 тис. грн відносно 2017 р., а витрати на збут: у 2016 р – на 4522 тис. грн, а у 2017 р – на 2784 тис. грн порівнюючи зі звітним роком.

У 2017 та 2018 роках чисельність працівників зменшилась. За три роки структура працівників за статтю теж погіршилась. Частка жінок зменшилась

на 8,6 % у 2016 році порівняно з 2018, а у 2017 році – на 5,7 % порівняно з 2018 роком.

На ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2016-2018 роки спостерігається значний рух працівників. Коефіцієнт зі звільнення становить 7,5 %: у порівнянні з 2016 роком він збільшився на 4,9%, а у порівнянні з 2017 р. – на 1,5 %. У той же час у 2018 році коефіцієнт обороту по прийманню склав 4,5 % і проти 2016 року він збільшився на 2,9 %, а проти 2017 р. – зменшився на 0,9 %.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2016, 2017 році та 2018 роках склав відповідно 2,6, 5,1 та 6,8 %. Це означає, що працівники звільняється з роботи за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, що характеризує роботу управлінського персоналу з негативного боку.

Ефективність використання персоналу у 2016-2018 рр. зростала. Про це свідчить зростання середньорічного виробітку одного працівника, який у 2018 р. порівняно з 2016 р. зріс на 33,18 % і на 19,91 % відносно показника 2017 р, що вплинуло на зростання рівня середньорічної заробітної плати, темпи якого в 2018 р. відносно 2016 р. і 2017 р. становили 182,15 % і 138,81 % відповідно.

Фонд основної заробітної плати та фонд додаткової заробітної плати зростали майже пропорційно з фондом оплати праці. Так, у 2018 році фонд оплати праці становив 19223 тис. грн, що на 56,7 % і 23,9 % більше ніж у 2016 і 2017 роках відповідно.

Фонд основної заробітної плати становив 9726,8 тис. грн, що на 63,5 % і 25,3 %, більше ніж у 2016 і 2017 роках, а фонд додаткової заробітної плати становив 9030,9 тис. грн, що на 57,3 % і 24,3 % більше ніж у 2016 і 2017 роках. Щодо заохочувальних виплат і компенсацій, то у 2018 році, порівняно з 2016, вони зменшилися а 19,3 %, а порівняно з 2017 – на 6,3 %.

Заробітна плата на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» змінюється відповідно до мінімальної заробітної плати, яка встановлена державою, але загалом залежить від праці, розвитку та можливостей самого підприємства.

Впродовж 2016-2018 років спостерігалось поступове збільшення середньої заробітної плати. Її розмір у 2018 році перевищував показник 2016 року на 82,15 %, а показник 2017 року – на 38,81 %

На ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» рівень заробітної плати персоналу відносно державного рівня мінімальної заробітної плати знизився. Позитивним моментом є його часткове збільшення відносно 2017 р.

Аналіз мотивації праці персоналу на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» показує, що протягом 2016 – 2018 років на підприємстві погіршилася матеріальна мотивація праці. Про це свідчить зменшення суми заохочувальних та компенсаційних виплат, хоча сам фонд оплати праці на підприємстві мав тенденцію до зростання. Також відбувалося коливання (зменшення, а потім часткове збільшення) коефіцієнту випередження заробітною платою мінімальної заробітної плати з року в рік.

Найпоширенішими методами нематеріальної мотивації є: інформування працівників про здійснення підприємницької діяльності; врахування керівником думки працівників; проведення корпоративних заходів; гігієнічні умови праці; визнання успіхів працівників публічно; режим праці та змістовність праці; кар'єрний ріст; підвищення кваліфікації. В певній мірі кожен з них використовується на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод». Вцілому, система нематеріальної мотивації праці не зовсім відповідає етапу даного життєвого циклу підприємства, бо практично відсутні можливості для кар'єрного росту та професійного навчання персоналу.

З метою формування ефективної системи мотивації персоналу на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» ми пропонуємо: запровадження безтарифної системи оплати праці на досліджуваному підприємстві; удосконалення нематеріальних стимулів праці; врахування особистісного підходу до мотивації персоналу на основі теорії поколінь Ніла Хоувата та Уільяма Штрауса.

В умовах обмеженого бюджету на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» доцільно застосовувати наступні методи оцінки та оплати праці: безтарифна система оплати праці, нормативно-дольовий розподіл ФОП на основі експертної оцінки, універсальна ринкова система оцінки і оплати праці.

За критерієм освіти всіх атестовуваних працівників на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» доцільно розподілити на три групи, кожній із яких можна встановити певну бальну оцінку. В умовах ринкових відносин важлива роль в оцінці професійно-кваліфікаційного рівня приділяється активності участі працівника у системі неперервного підвищення професійної майстерності. В умовах обмеженого бюджету на досліджуваному підприємстві пропонуємо здійснювати оцінку ділових якостей працівників за найбільш універсальними ознаками, що істотно впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, тобто на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати. Пропонуються наступні ділові характеристики працівника: професійна компетентність, винахідливість і ініціатива, уміння організувати роботу, відповідальність, контактність, почуття новизни, емоційна витримка.

Залежно від виконання плану по прибутку окремих категорій працівників на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» доцільно впроваджувати щоквартальні винагороди персоналу. Оскільки формування системи мотивації повинно здійснюватися на засадах комплексності, система має включати матеріальну і нематеріальну мотивацію. Внутрішня мотивація працівників із врахуванням їхньої участі в нових, перспективних, інноваційних проектах є дуже ефективною. Вона дає змогу самореалізуватися, бути заслужено визнаним, а це, в свою чергу, створює в працівника задоволення від виконаної роботи.

На ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» ми пропонуємо ввести наступні методи нематеріальної мотивації: статусна мотивація, делегування повноважень, гнучкий режим праці.

Відповідно до категорій працівників на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» в контексті теорії поколінь, пропонуємо заходи мотивації:

Бєбі-бумери: гідний (високий рівень) заробітної плати; офіційність заробітної плати; наявність соціального пакету; «статусні» винагороди (зручні крісла, паркувальні місця); участь у соціальних проектах компанії; наставництво; стабільна зайнятість.

Покоління Х: зростання розміру винагороди; подарунки з урахуванням хобі; можливість постійно розвиватися; чітка організаційна структура; фіксовані оклади; доплати за стаж роботи.

Покоління Y: баланс між особистим життям і трудовою діяльністю; вільний графік роботи; можливість працювати віддалено; цікаві творчі завдання; можливість розвиватися; робота в команді з близькими за віком колегами; тісні комунікації та зворотній зв'язок з керівником; екологічність і креативність робочого місця.

Запропоновані заходи удосконалення мотивації персоналу в умовах обмеженого бюджету, на наш погляд, сприятимуть активізації людського чинника, формуванню тісної залежності між результатами праці, заробітною платою, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» зокрема.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про охорону праці: Закон України станом на 14 жовт. 1992 р., № 2695: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12/>
2. Про оплату праці: Закон України станом на 24 бер. 1995 р., № 108/95 / Верховна Рада України : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108>
3. Про Державний бюджет України на 2016 рік: Закон України станом на 31 бер. 2016 р., № 1063–VIII / Верховна Рада України : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/928-19>. – Назва з екрана. – Дата звернення : 19.10.19.
4. Про Державний бюджет України на 2017 рік: Закон України станом на 21 лют. 2017 р., № 1860-VIII/ Верховна Рада України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1801-19>. – Назва з екрана. – Дата звернення : 19.10.19.
5. Про Державний бюджет України на 2018 рік: Закон України станом на 13 лип. 2018 р., № 2513-VIII/ Верховна Рада України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19/ed20181013>. – Назва з екрана. – Дата звернення : 19.10.19.
6. Кодекс законів про працю України: станом на 31 жовт. 2019 р., № 263 – IX / Верховна Рада України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 02.11.2019.
7. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати:

Наказ Держкомстату України станом на 11.12.1995 р., № 323 / Міністерство статистики України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0465-95>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 02.11.2019.

8. Про публічні закупівлі: Закон України станом на 25.12.2015 р., № 922-VIII / Верховна Рада України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tenderkomitet.com.ua/zakon_1.html. – Назва з екрана. – Дата звернення: 22.10.2019.

9. dozorro.org / [Електронний ресурс]: [Інтернет-портал]. – Електронні дані. – [Онлайн-платформа громадського контролю державних тендерів «Dozorro»]. – Режим доступу: <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-00381077/4/role2>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 03.11.2019.

10. Penc J. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. – Warszawa, 2001 r. – 454 s.

11. Tracy B. How the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Other / B. Tracy. – New York : AMACOM, 2010. – 256 p.

12. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53-58.

13. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами / П. Армстронг. – М.: Питер, 2012, 848 с.

14. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах / Н.П. Базалійська, М.П. Казановська // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – С. 103–105.

15. Басаков М. И. Управление персоналом : конспект лекций / М. И. Басаков. – Изд-е 4-е. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 160 с.

16. Білецька Г.С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх

конкурентоспроможності / Г.С. Білецька // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – 2014. – Т. 6. – № 5. – С. 64-69.

17. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарика, 2000. – 528 с.

18. Гаркуша Н.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навч. посіб. / Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова, О.О. Горошанська. – 2-ге вид., стер. – К. : Знання, 2012. – 591 с.

19. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для ВУЗов / Б. М. Генкин. – М. : Норма, 2007. – 448 с.

20. Городничева Н. А. Сущность и методы мотивации персонала / Н. А. Городничева, А. В. Ерастова // // Системное управление. Электронное научное периодическое издание. – 2011. – №1 (11): [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sisupr.mrsu.ru/2011-1/PDF/Gorodnicheva.pdf>. – Название с экрана. – Дата звернення: 23.10.2019.

21. Гріфін Р. Основи менеджменту: підруч. / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.

22. Данюк В.М. Організація праці менеджера [Текст]: навч. посібник / В.М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 276 с.

23. Дафт Р.Л. Менеджмент: [пер. с англ.] / Р.Л. Дафт. – СПб:Питер, 2000. – 480 с.

24. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.

25. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учебное пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.

26. Дмитренко Г.А. Механизм мотивации высокопроизводительного труда в рамках системного управления трудовым коллективом / Г.А. Дмитренко. – К. : Об-во Знание СССР, 1991. – 96 с.

27. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2. – С. 83–88.
28. Дуглас Мак-Грегор и человеческая сторона предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://socioego.ru/teoriya/teor_manag_teor_motiv/mac_greg.html. – Название с экрана. – Дата обращения: 15.10.2019.
29. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Економічні науки. – 2010. – №3. – С. 5-6.
30. Економічна активність населення України 2016 рік: Стат. збірник / Державна служба статистики України: – 207 с. // Електронний ресурс. – режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
31. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
32. Ермоленко А. Б. Розвиток національного освітнього простору в контексті надбань теорії поколінь / А.Б. Ермоленко // Вісник національного університету оборони. – 2015. – №3(40). – С. 82-87: [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/11251/1/%D0%84%D1%80%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 15.11.2019 р.
33. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства / О. Л. Єськов : автореферат дис... доктора екон. наук, спец. 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк : Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. – 35 с.

34. Животова И. Корпоративная культура: стремление к совершенству / И. Животова // Управление компанией. – 2012. – № 3. – С. 65–70.
35. Кибанов А. Я., Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, – 2003, с. 483.
36. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
37. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
38. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення : монографія / А.М. Колот. – К.: Фірма «Праця», 1997. – 192 с.
39. Конспект лекцій з курсу “Теорія мотивації” / Укладач О.В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 171 с.
40. Костишина Т.А. Прогресивні форми організації і оплати праці – основа ефективного управління підприємством: монографія / Т.А. Костишина, Н.І. Огуй, Л. В. Степанова, О. І. Єрещенко. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. – 241 с.
41. Костишина Т.А. Ринкова трансформація оплати праці на підприємствах споживчої кооперації України : монографія / Т.А.Костишина. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2004. – 191 с.
42. Кравчук О. І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів / О. І. Кравчук, А. А. Роговська // Соціально-трудова відносини: теорія та практика . – 2017. – № 2. – С. 168-180. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 02.11.2019.
43. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 151–154.

44. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / А. А. Кузнецов // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка. – 2012. – № 1 (59). – С. 136–139.
45. Летягин В. Быстрорастущие компании: зарубежный опыт / В. Летягин // Персонал. – 2008. – № 7. – С. 70–73.
46. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств : зарубіжні інновації та вітчизняна практика / В.Ю. Лисак // Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит». – 2011. – №1. – С. 11-14.
47. МакКлелланд Д. Мотивация человека. – СПб: Питер, 2007. – 672 с.
48. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия. – 1999, С.77–105.
49. Мельничук И. В. Современные методы мотивации персонала в организации / И. В.Мельничук: [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf. – Название с экрана. – Дата обращения: 15.11.2019.
50. Мескон М. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1998. – 799 с.
51. Мотивація діяльності в системі управління: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/16216/mod_resource/content/1/%d0%9b%d0%b5%d0%ba%d1%86%d1%96%d1%8f%205%20%20%d0%9c%d0%be%d1%82%d0%b8%d0%b2%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8f%20%d0%b4%d1%96%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%be%d1%81%d1%82%d1%96%20%d0%b2%20%d1%81%d0%b8%d1%81%d1%82%d0%b5%d0%bc%d1%96%20%d1%83%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d1%96%d0%bd%d0%bd%d1%8f.pdf. – Назва з екрана. – Дата звернення: 23.10.2019.

52. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : Навч.-практичний посібник / М. І. Мурашко . – 2-е вид., стереотип . – Київ : Знання, 2006 . – 311 с.
53. Мусієнко Г. В. Мотивація персоналу в умовах обмеженого бюджету / Г. В. Мусієнко // Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт зі спеціальності «Управління персоналом і економіка праці». Шифр «Мотивація». – 2018: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tneu.edu.ua/pdf/015.pdf>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 05.11.2019.
54. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов [Текст]: [практическое пособие] / Н.П. Николенко; Н.П. Николаенко. – Москва: Страхование Ревю, 2004. – 356 с.
55. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій / Н. О. Перевозчикова, В. В. Москова // Ефективна економіка. – 2012. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1583>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 02.11.2019.
56. Продіус О.І. Мотивація як основа управління персоналом підприємства / О. І. Продіус, Ю. П. Клишань // Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. – 2017. – Випуск 8. – С.80-85.
57. Ревко А. М. Економічна сутність заробітної плати як каталізатора розвитку регіональних господарських систем / А. М. Ревко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Проблеми менеджменту та розвитку продуктивних сил регіону. – 2013. – № 1 (64). – С. 177-184.
58. Рисін И. Е. Економіка участі / И. Е. Рисін, Ю.И. Трещевский. – К.: Знання, 2010. – 310 с.
59. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків / Г. О. Савченко, Т. П. Збрицька // Вісник

Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 59 – 66.

60. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу / Н. А. Салова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2014. – Вип. 1(1). – С. 306-311: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2014_1%281%29__52. – Назва екрана. – Дата звернення: 15.11.2019.

61. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах : монография / Н. В. Самоукина. – М. : Вершина, 2006. – 224 с.

62. Старцева В. Н. Інноваційні технології управління мотивацією персоналу як проблема сучасного менеджменту / Вісник Нижегородського університету ім. М. І. Лобачевського. Серія. Гуманітарні науки. – 2008. – № 1. – С. 92-97.

63. Стрельбицький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбицький, О. П. Стрельбицька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 323-333: [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60. – Назва з екрана. – Дата звернення: 15.11.2019.

64. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента : учебник. – 2-е изд. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1997. – 332 с.

65. Тужилкіна О.В. Мотиваційні аспекти підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку економіки / О.В. Тужилкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 2 (66). – Т. 2. – С. 204–207.

66. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки / О.В.

Тужилкіна // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. – 2009. – Т. 2. Серія В «Економіка і право». – С. 126-131.

67. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

68. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія / Костишина Т.А., Писаренко В.П., Нестуля О.О., Нестуля С.І. [та ін.] / за ред. проф. Т. А. Костишиної. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2014. – 604 с.

69. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери / В. Фоміна // Управління розвитком. – 2013. – № 4. – С. 19–20.

70. Чернушкіна О. О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва / О. О. Чернушкіна : автореферат дис. канд. екон. наук, спец. 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2007. – 20 с.

71. Шапиро С. А. Мотивация персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2008. – 150 с.

72. Шермерорн Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн ; [8-е издание ; пер. с англ., под ред. Е. Г. Молл]. – СПб. : Питер, 2008. – 637 с.

73. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації / Г. В. Шовчко // Управління розвитком. – 2014. – № 3. – С. 89-92. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_37

74. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии / А. А. Шугаев // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. – С. 96–101.

75. Щербак В. Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства / В. Г. Щербак, І. В. Яцук // II всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». – 2017.- С. 357-363

ДОДАТКИ